NESCAFÉ

纵览全球食品工业巨人百年发展历程

揭秘全球第一食品王国基业长青之道

百年雀巢

韩大勇 ⊙ 编著

探寻行业王者智慧，觅求企业制胜法宝。

借鉴巨人成功之道，每个企业都能从默默无闻走向世界巅峰！

* 产品策略
* 经营创新
* 强势品牌战略
* 营销方法
* 组织模式
* 战略管理
* 人力资源管理
* 危机应对
* 竞合策略
* 优质文化
* 全球扩张步伐
* 雀巢先生们

北京工业大学出版社

1865年，居住在瑞士的化学家亨利·内斯特尔先生研制出一种将牛奶与麦粉科学混制而成的婴儿奶麦粉，成功地挽救了一位营养不良的婴儿的生命。他随后于1867年创立了一家育儿奶粉公司，以雀巢图案为商标，取名Nestle（雀巢）。

从一个生产婴儿食品的乡村作坊发展成今天领先世界的食品公司，雀巢已经走过140多年的发展历程。

本书将带读者纵览雀巢百年风雨历史，从产品、创新、品牌、管理、文化五大方面揭秘全球食品工业巨人长盛不衰的秘诀，并从其营销、竞争、危机应对、全球扩张、卓越领导者等角度入手，探寻全球第一食品王国基业长青之道。


ISBN 978-7-5639-3023-4

9 787563 930234 >

定价:28.00元

NESCAFÉ

百年雀巢

北京工业大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

百年雀巢 / 韩大勇编著. —北京：北京工业大学出版社，2012.6

ISBN 978-7-5639-3023-4

Ⅰ.①百… Ⅱ.①韩… Ⅲ.①食品工业—工业企业管理—经验—瑞士 Ⅳ.①F452.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 037771 号

百年雀巢

编　　著：韩大勇
责任编辑：刘学宽
封面设计：彩奇风
出版发行：北京工业大学出版社
（北京市朝阳区平乐园 100 号　100124）
010-67391722（传真）　bgdcbs@sina.com
出 版 人：郝　勇
经销单位：全国各地新华书店
承印单位：大厂回族自治县正兴印务有限公司
开　　本：700 mm × 1000 mm　1/16
印　　张：16
字　　数：161 千字
版　　次：2012 年 6 月第 1 版
印　　次：2012 年 6 月第 1 次印刷
标准书号：ISBN 978-7-5639-3023-4
定　　价：28.00 元

序　言

1865年，雀巢公司创始人，一位居住在瑞士的化学家内斯特尔先生，用他研制的一种将牛奶与麦粉科学地混制而成的婴儿奶麦粉，成功地挽救了一位因母乳不足而营养不良的婴儿的生命。

后来，一位朋友告诉内斯特尔，由于婴儿喝了他的奶粉，都健康地成长起来，改变了婴儿不喝牛奶的习惯，为母亲们排了忧解了难。听到这一消息后，内斯特尔在1867年创立了育儿奶粉公司，以他的名字Nestle（雀巢）为其产品的品牌名称，并以雀巢图案为商标图形，从此，开创了雀巢公司的百年历程。

因为英文雀巢（Nest）与他的名字为同一词根，所以中文一并译为“雀巢”。实际上，内斯特尔（Nestle）英文的含义是“舒适安顿下来”和“依偎”；而雀巢图形自然会使人们联想到慈爱的母亲哺育婴儿的情景。

这个温馨的雀巢作为雀巢公司的标志，深受消费者熟悉和喜爱。它代表着雀巢公司的理念：关爱、安全、自然、营养。

作为全球最大的食品公司，雀巢秉承一贯的理念和原则，以人为本，以质量为重，为世界各国的消费者提供优质食品，带来美好生活。

雀巢品牌在世界品牌实验室（World Brand Lab）编制的2006年度《世界品牌500强》排行榜中名列第55，在《巴伦周刊》公布的2006年度全球100家大公司最受尊重度排行榜中名列第18。在2010年度《财富》全球最大500家公司排名中名列第44位。

目 录
CONTENTS

第一章

雀巢的产品策略

一、以消费者为宗旨

ECR这三个英文字母是“高效消费者响应”（Efficient Consumer Response）三个英文单词的缩写。ECR起始于食品杂货业，是指食品杂货的分销商和供应商以满足顾客要求和最大限度降低物流过程费用为原则，及时作出准确反应而进行密切合作，使物品供应或服务流程最佳化。ECR以信任和合作为理念，通过引进最新的供应链管理运作和创造消费者价值理念，推广供应链管理新技术与成功的供应链管理经验和零售业的精细化管理技术，协调制定并推广相应的标准，力图在满足消费者需求和优化供应链两个方面同时取得突破。

ECR是1992年从美国食品杂货业发展起来的一种供应链管理策略，是目前全球零售行业广泛使用的满足顾客需求的解决方案和零售核心技术。ECR强调供应商和零售商的合作，尤其是企业间竞争加剧和需求多样化发展的今天，产销之间迫切需要建立相互信赖、相互促进的协作关系，通过现代化的信息和手段，协调彼此的生产、经营和物流管理活动，进而在最短的时间内应对客户的需求变化。ECR目标是最高效地满足消费者不断增长、多样化的需求。只有更好地满足消费者的需求，零

售商、分销商和制造商才能生存和发展，才更有竞争能力。ECR模式在许多国家和地区迅速推广，所覆盖的领域由原先的食品行业延伸到流行服装行业、超级市场等，其管理理念和系统方法在整个零售行业中都得到了广泛应用。

ECR是流通供应链上各个企业以业务伙伴方式紧密合作、了解消费者需求、建立一个以消费者需求为基础和具有快速反应能力的系统。ECR以提高消费者价值、提高整个供应链的运作效率、降低整个系统的成本为目标，从而提高企业竞争能力。ECR包括零售业的三个重要战略：顾客导向的零售模式（消费者价值模型）、品类管理和供应链管理。

（1）顾客导向的零售模式（消费者价值模型）：通过商圈购买者调查、竞争对手调查、市场消费趋势研究，确定目标顾客群，了解自己的强项、弱项和机会，确定自己的定位和特色，构建核心竞争力；围绕顾客群选择商品组合、经营的品类，确定品类的定义和品类在商店经营承担的不同角色；确定商店的经营策略和战术（定价、促销、新品引进、补货等），制定业务指标衡量标准、业务发展计划。

（2）品类管理：把品类作为战略业务单位来管理，着重于通过满足消费者需求来提高生意结果的流程。品类管理是以数据为决策依据，不断满足消费者的过程。品类管理是零售业精细化管理之本。主要战术是高效的商品组合、高效的货架管理、高效的新品引进、高效定价和促销、高效的补货。

（3）供应链管理：建立全程供应链管理的流程和规范，制

订供应链管理指标；利用先进的信息技术和物流技术缩短供应链，减少人工失误，提高供应链的可靠性和快速反应能力；通过规范化、标准化管理，提高供应链的数据准确率和及时性；建立零售商与供应商数据交换机制，共同管理供应链，最大限度地减低库存和缺货率，降低物流成本。

ECR的核心原则包括：

(1) 以消费者为中心。一切从消费者利益出发，了解顾客的构成情况，了解他们的需求和对商店、商品的意见，改进服务，增加顾客价值，从而增加顾客对商店和品类的忠诚度，得到顾客的回报。

(2) 以数据为基础。零售业经营成千上万种商品，面对着成千上万的消费者，需要各种复杂的经营活动，只有充分利用经营数据，才能分析不同消费者的不同需求，不同商品的经营情况，作出正确经营活动的决策，提高供应链效率。

(3) 与业务伙伴有效协作。从流通行业的链条来看，没有任何一个独立的企业能完全满足消费者需求。供应链的各方(零售商、制造商、分销商、第三方物流等)只有紧密合作，才能高效地满足消费者需求。业务伙伴的协作关系不只是在供应链上，还体现在一起了解和满足消费者的需求和品类管理上。

(4) 整体系统推进。为消费者提供优质服务涉及企业的各个业务流程和各个部门，如门店、总部各职能部门、仓库、运输、供应商等。要综合考虑各个因素，如销量、利润、成本、库存、缺货、效率等。要真正实现高效消费者响应，必须在企

业中整体系统地推进，才能取得实效。

实施 ECR 能带来哪些好处？根据欧洲供应链管理委员会的调查报告，接受调查的 392 家公司，其中制造商实施 ECR 后，预期销售额增加 5.3%，制造费用减少 2.3%，销售费用减少 1.1%，仓储费用减少 1.3%；总赢利增加 5.5%。而批发商及零售商也有相似的获益，销售额增加 5.4%，毛利增加 3.4%，仓储费用减少 5.9%，平均库存减少 13.1%，每平方米的销售额增加 5.3%。由于在流通环节中缩减了不必要的成本，零售商和批发商之间的价格差异也随之降低，这些节约了的成本最终将使消费者受益。除了这些有形的好处以外，还有一些对消费者、分销商和供应商无形的利益。对于消费者来说，ECR 可以增加选择和购物的方便，减少缺货单品，产品更新鲜。对于分销商来说，ECR 增加消费者的信任，对顾客更加了解，改善了和供应商的关系。对于供应商来说，ECR 可以减少缺货，增加品牌信誉，改善了和分销商的关系。

雀巢公司目前在全球范围内拥有 200 多家子公司，500 多家工厂，员工总数约有 22 万名，其产品行销 80 多个国家。主要产品涵盖婴幼儿食品、乳制品及营养品类、饮料类、冰淇淋、冷冻食品及厨房调理食品类、巧克力及糖果类、宠物食品类与药品类等。雀巢公司自 1983 年进入我国台湾省，1987 年开始进入中国大陆以来，业务发展迅速。

家乐福公司是世界第二大连锁零售集团，于 1959 年在法国设立，全球有 9 061 家店，24 万名员工。截至 2003 年 3 月，在

中国大陆拥有 33 家店，台湾省拥有 28 家店，业绩也在不断攀升。雀巢与家乐福公司在全球均为流通业的龙头企业，积极致力于 ECR 方面的推动工作。台湾省雀巢在 2000 年 10 月开始积极与家乐福公司合作，制订建立供应商管理库存系统的计划。目标是要提高商品的供货率，降低家乐福库存持有天数，缩短订货前置期以及降低双方物流作业的成本。就雀巢与家乐福既有的关系而言，只是单纯的买卖关系，唯一特别的是家乐福对雀巢来说是一个重要的客户，所以专有对应的业务人员。买卖方式是家乐福具有决定权，决定向雀巢订货的产品与数量。

雀巢与家乐福公司在全球均为流通产业的领导厂商，在 ECR 方面的推动都是不遗余力的。1999 年两家公司签订协议，决定在 ECR 方面做更密切的合作，台湾地区分公司也只是进行供货商管理库存（VMI，Vender Management Inventory）示范计划，并要把相关成果移转至其他厂商。VMI 是 ECR 中的一项运作模式，主要指供应商依据销售及安全库存的需求，替零售商下订单或补货，而实际销售的需求则是供应商依据由零售商提供的每日库存与销售资料进行统计预估得来。这样将大幅改进供应商面对市场的回应时间，从而能尽早得知市场确切的销售信息，降低供应商与零售商的库存，进一步提早安排生产，降低缺货率。台湾雀巢也积极开始与家乐福公司合作，建立整个计划的运作机制，总目标是：增加商品的供应率，降低客户（家乐福）库存持有天数，缩短订货前置时间以及降低双方物流作业的成本。

雀巢与家乐福双方都认识到VMI是ECR中的一项运作模式或管理策略。主要的概念是供货商依据实际销售及安全库存的需求，替零售商下订单或补货，销售的需求则是供货商依据由零售商提供的每日库存与销售资料并以统计等方式预估出来的，整个运作上通常由供货商用一套管理的系统来做处理。这样的做法可大幅缩短供货商面对市场的响应时间，较早获得市场确实的销售情报，降低供货商与零售商用以适应市场变化的不必要库存，在引进与生产市场所需的商品、降低缺货率上取得理想的提前量。在系统方面，双方各自有独立的内部ERP系统，彼此不兼容，在推动VMI计划的同时，家乐福以EDI的方式与雀巢进行信息交换。实施雀巢与家乐福计划在一年内建立一套VMI系统并运行。具体而言，分为系统与合作模式建立阶段以及实际实施与提高阶段。第一个阶段约占半年的时间，包括确立双方投入资源、建立评估指标、分析并讨论系统的要求、确立系统运作方式以及系统设置。第二个阶段为后续的半年，以先导测试方式不断修正，使系统与运作方式趋于稳定，并根据评估指标不断发现并解决问题，直至不需人工介入为止。

具体来讲可细分至5个子计划阶段：①评估双方的运作方式与系统，探讨合作的可行性：合作前双方评估各自的运作能力、系统整合、信息实时程度、彼此配合的步调是否一致等来判定合作的可行性。②高层主管承诺与团队建立：双方在最高主管的认可下，由部门主管出面协议细节并作出内部投入的承诺，确定初步合作的范围，开始进行合作。③密切的沟通与系统建立：

双方人员每周至少集会一次讨论具体细节，并且逐步确立合作方式与系统。包括补货依据、时间、决定方式、建立评分表、系统选择与建置等。④同步化系统与自动化流程：不断的测试，使双方系统与作业方式及程序趋于稳定，成为每日例行性工作，并针对特定问题作出处理。⑤持续性训练与改进：回到合作计划的本身，除了使相关作业人员熟练作业方式和不断改进作业程序外，还要不断思考库存管理与策略问题以求改进，长期不断进行下去，进一步研究针对促销品的策略。

在人力投入方面，雀巢与家乐福双方分别设有专人负责，其他包括如物流、业务或采购、信息等部门则是以协助的方式参与，并逐步转变物流对物流、业务对采购以及信息对信息的团队运作方式。经费的投入上，在家乐福方面主要是在 EDI 系统建置的花费，雀巢方面除了 EDI 建置外，还引进了一套 VMI 的系统。

计划目标除了建立一套可行的 VMI 运作模式及系统之外，具体而言还要达到：雀巢对家乐福物流中心产品到货率达 90%，家乐福物流中心对零售店面产品到货率达 95%，家乐福物流中心库存持有天数下降至预计标准，以及家乐福对雀巢建议性订单的修改率下降至 10%等。另外雀巢也期望将新建立的模式扩展至其他渠道上，特别是对其占有重大销售比率的渠道，以加强掌控能力并获得更大规模的效益。相对地，家乐福也会持续与更多的主要供应商进行相关的合作。在系统建置方面，对于数据传输部分，雀巢与家乐福公司双方采用 EDI 增值网络的方

式，而在雀巢公司的 VMI 管理系统部分，则是采取外购产品的方式来建立。考虑家乐福的推荐、法国及其他国家雀巢公司的建议以及对系统的具体要求等，雀巢选用 infule 的 EWR 的产品。

虽然两家公司均承诺要推动 VMI 计划，但落实在执行层面上却有许多问题。首先是彼此的执行人员均习惯于过去的买卖关系而较难有对等及互信的态度，再者，VMI 计划的大部分参与人员并未有完整的相关知识与实务经验，再加上彼此既有的运用方式与系统的显著差异，都增加了计划执行的复杂性与困难度。漫长的发展过程中，有团队形成之初，经历了冷默、争吵与对立等过程，直到彼此有共同的认知与乐意分享，而计划就在这种过程中逐步进展，参与人员也从中彼此学习并小有收获。然而针对未来进一步的计划发展上，仍需要双方运作与系统的调整配合，才有可能顺利实施。

在成果上，除建立了一套 VMI 运作系统与方式外，也达到了具体目标，雀巢对家乐福物流中心产品到货率由原来的 80％左右提升至 95％（超越目标值）。家乐福物流中心对零售店面产品到货率也由 70％左右提升至 90％左右，而且仍在继续改善中。库存天数由原来的 25 天左右下降至目标值以下，在订单修改率方面也由 60％～70％的修改率下降至现在的 10％以下。除此之外，对雀巢来说最大的收获却是在与家乐福合作的关系上。过去与家乐福是单向的买卖关系，顾客要什么就给他什么，甚至是尽可能地推销产品，彼此都忽略了真正的市场需求，导致卖

得好的商品经常缺货，而不畅销的商品却有很高的库存量。经过这次合作，让双方更加相互了解，也愿意共同解决问题，并暴露了原来问题的症结点，有利于供应链效率的根本改进。另一方面雀巢也开始将 VMI 系统推广到其他销售渠道，在原来与家乐福的 VMI 计划上进一步考虑针对各店降低缺货率以及促销合作等计划的可行性。

由此可见，如果信息技术与电子商务的运用只是单纯地将既有作业电子化与自动化，只能带来作业成本的减少等效益，其本身意义并不大，唯有针对经营的本质做改善，才能产生较大幅度的效益提升。对流通业而言这种本质改善就是 ECR，雀巢与家乐福的 VMI 计划就是其中的一种应用，通过经营模式的改变而逐步改善库存管理的效益。雀巢与家乐福的合作计划虽然仍有很长的路要走，但是却给了我们一个很好的示范，值得其他公司与产业效仿。

二、强大研发实力

品质是雀巢成功的基石。雀巢一贯重视产品的质量。在食品制造领域 130 多年的经验、对最新营养和食品加工技术的不断追求、高质量原材料的使用、最高技术设备的应用以及高素质的员工，特别是研究开发方面的巨额投资等，这一切都是雀巢产品高质量的保证。雀巢在全球有 1 个基础研究中心、8 个产品

技术中心、8个研发和应用中心，另外还有3个医药和皮肤科研发中心。仅2004年一年，雀巢集团在研发领域的投入就高达94亿元人民币。雀巢的研发网络遍布全球，拥有30家研发中心和产品技术中心（包括雀巢上海研发中心），共有5 000名员工从事研发工作。

产品研发始终是雀巢市场策略的核心。强大的研发、创新能力赋予了雀巢巨大的竞争优势，使雀巢能够超越同行业的其他竞争对手。雀巢的研发成果使越来越多的消费者享受到了安全、优质、符合本地口味而且富有营养的食品和饮料，这也是在全球市场都有消费者追捧雀巢的重要原因。

雀巢现行的研究开发体系以四大支柱为基础：第一支柱是位于瑞士洛桑附近的雀巢研究中心。它为整个集团做基础研究，在营养学、生物科学、原材料、配料以及生产工艺方面建造基础知识的平台，还与研发体系的其他支柱单位分享技术和经验，通过具体的研究项目参与创新和改良的过程。仅在瑞士洛桑的雀巢研究中心，就有300多名科研人员在进行从生物染色体分析到毒性、营养学研究等范围广泛的研究。负责研发的该研究中心副主任皮埃尔·格斯利曾不无自豪地说："作为食品企业，雀巢大概是世界上研发资金投入最大的公司了。"2001年，雀巢集团在瑞士洛桑的科研中心以及世界各地20个专业产品技术中心的研发费用达7亿美元。

雀巢在瑞士的科诺尔芬根（Konollingen）设有专门从事奶品科研项目的研发中心。雀巢技术有限公司是雀巢的一个独特

的机构，负责为各运营部门提供有关食品和营养品方面的最新技术。机构中有研究人员 3 000 人，研究内容包括原材料，影响刺激器官的特性诸如产品的形状、颜色、气味和质地以及消费者习惯。该机构旨在提供新产品，改进现有产品，进行饮食方面的基础研究以了解复合食物的机理。该机构十分注意自身的发展。1987 年在洛桑开设的研究和营养中心成为世界上最大最先进的食物研究实验室之一。该机构在 10 个国家共设有 19 个技术开发分部。

第二支柱是雀巢的 9 个产品技术中心。它们与其他中心一起开展研发项目，调整和替换相关策略业务组的产品和工艺，并确保新产品及其工艺遵循所有的质量规范。2004 年 1 月 26 日，雀巢芬根产品技术中心正式建成使用，它是雀巢的第 9 家全球研发中心。它涉及的调味食品主要包括沙司、蛋黄酱、汤料和其他调味料；儿童食品和冷冻食品有通心粉和比萨粉、其他面点和调味食品。据悉，雀巢的全球研发中心的使命是把瑞士技术总部的基础性研究成果用于工业化生产。雀巢累计向德国技术研究中心投资了 2 200 万欧元，中心 150 位员工来自于 16 个国家。

第三支柱是雀巢的 5 个研究和开发中心及 3 个区域调节改造中心。其任务是使产品和工艺符合相关市场的本地需求。2001 年，雀巢在中国的第一个研发中心在上海成立 ，成为又一个重要的里程碑。它在雀巢全球研发网络中是一个科学和技术的转换平台，成为本地产品创新和现有产品与品牌改良的重要基地。

致力于使用科技和营养的研究，以及开发适合中国消费者口味、价格合理和营养的食品。新设立的上海研究和开发中心隶属于第三支柱，是5个研究和开发中心里最新的一个。这反映了雀巢集团对于未来中国市场的信心。雀巢世界8大研发中心之一就建立在上海。它的重要意义，就是专门面向中国消费者，利用雀巢全球的研发成果，就近为中国消费者服务。通过研发新产品，改造老产品，来满足中国消费者的饮食需求和精神需求。例如在调味品方面，将传统经典的美极产品，改造成“宋嫂鱼羹”、“翡翠白玉汤”等中国消费者喜爱的食品；在饮用水方面，开发出满足中国青年追求时尚、崇尚健康潮流的功能水。这类食品的研发绝不是换换包装、改改名称，或简单地改改配方、工艺，而是真正借用雀巢国际研发资源，将新的科研成果结合中国本地化需求精心研发的。而在乳品方面，目前中国消费者普遍享用到含有益生菌的各种乳制品。益生菌是早在1965年由雀巢基础研究中心的科学家首先研究和发现的，历经30多年的不断研究最终开发成产品。

第四支柱是雀巢的100多个应用单位。这些应用单位直接迅速地对各自公司的具体要求作出反应。

正如前面所述，雀巢的研发体系有四大支柱，即雀巢研究中心、产品技术中心、研发中心和应用单位。当雀巢研究中心研究出有价值的成果或提出科学设想后，就经过雀巢产品技术中心开始实现产业化。一般来说，每一个研究计划都由多个中心参与，改良和创造产品以及工艺技术，为相关策略业务组的

产品提供支持。他们与其他三大支柱相辅相成，为雀巢全球集团的各个市场开拓新产品、新技术和新的生产工艺。穆立曾强调，研发中心是用来支持产品技术中心创新和改良主要产品，并兼顾种种其他产品和应用科学领域。他说："在中国上海的雀巢研发中心就是承担这一职能的科研及开发单位。当然，位于上海的研发中心，作为雀巢全球研发网络的一个积极的成员，它还将与中国著名的大学和食品科学与营养研究机构紧密合作，成为科技交流与合作的桥梁。"此外，雀巢的研发体系还包括100多个应用单位，与集中管理的雀巢研发网络只是在职能上存在关系，他们直接向各个市场汇报，并不受研发中心的管理，主要从事产品改良、短期性工作并直接对市场需求作出反应。

（1）投资基础科学研究：雀巢2009年5月20日在日本设立了其第一个针对基础科学的研究机构，该机构设在日本东京大学，着重从事营养和健康方面的基础研究，它是位于瑞士的雀巢科学和研究中心的一部分。

雀巢与东京大学新的共同研究项目——"生命食品"对双方之间的合作起到进一步加强的作用。该项目由东京大学校长滨田纯一（Junichi Hamada）和雀巢科学与研究主管彼得·万·布莱德热（Peter van Bladeren）共同宣布，并已于2009年6月1日启动。它探讨21世纪健康和营养方面新兴的研究课题，如特别专注在能动性和认知能力方面的健康老龄话题。此研究通过分享知识和专长，将为开发新产品从而为日本及全球的消费者带来健康益处提供科学基础。

雀巢承诺在3年中向一个研究职位进行资金支持，投资约100万瑞士法郎。研究合作还将包括从位于瑞士洛桑的雀巢研究中心借调科学家。雀巢是第一个与东京大学合作致力于学术项目的非亚洲营养健康公司。

雀巢与东京大学的新合作进一步加强了雀巢对在日本推进营养研究的承诺。在近20年里，日本雀巢营养学会通过对在食品科学和营养领域有前途的研究人员提供资助和支持的方式，已经建立了深入的全国研究网络。雀巢在日本的业务始于1913年。如今雀巢日本拥有3家工厂，在咖啡、巧克力、营养产品和宠物食品方面拥有很强的品牌优势。

（2）开发无糖、低糖食品：食品无糖、低糖化已经是一种国际趋势，相比于成人，过量摄入蔗糖对婴幼儿产生的危害要更加明显。作为最早采用不添加蔗糖配方的婴幼儿辅食品牌，雀巢婴幼儿米粉始终努力为每一个宝宝提供更营养、更健康的配方辅食。

目前，雀巢公司旗下的全部婴幼儿米粉产品均已经采用了不添加蔗糖、白砂糖配方，从而为宝宝提供更健康、更安全的辅食产品。多年来雀巢婴幼儿产品始终致力于生产适合中国宝宝的配方食品，以优良的品质赢得了新生儿父母的信赖和支持。

据了解，雀巢米粉不仅仅有不添加蔗糖的配方，其中还含有20多种营养素，是现在市场上配方米粉含营养素最多的品牌之一。同时雀巢婴幼儿米粉还有维生素C和铁、维生素D加钙两组黄金搭档。有了丰富营养素和合理的营养搭配，雀巢米粉

还独家研发了 CHE 工艺，该工艺可以将婴幼儿配方米粉中的大分子淀粉，水解成为更利于溶解的小分子淀粉和葡萄糖。采用该工艺可以使每一碗冲调好的雀巢米粉中包含更多的营养，从而让宝宝能够更多更好地吸收米粉中的营养元素，减轻肠道负担。

雀巢米粉在 2008 妇幼健康大会上，凭借多年来持之以恒的优异品质和科学的配方，获得了 2008 老百姓最喜爱的辅食奖。这是继雀巢米粉获得新浪 2007 最营养的婴幼儿食品奖之后又一个奖项。作为妇幼健康领域最权威的调查之一，由中华国际医学交流基金会、中华预防医学会妇幼卫生管理分会等权威科学机构共同发起的 2008 老百姓最喜爱妇幼健康品牌调查，具有极高的可信度和权威性。

（3）渗透中成药研究领域：雀巢将向北京研发中心投资人民币 7 000 万元，该中心肩负着食品基础研究和技术开发职责，除雀巢瑞士总部外，北京研发中心成为其全球第 1 个食品基础科学研究中心。目前，雀巢在全球有 24 家研发中心。

上海研发中心着重于调味品和冰激淋凌研发，而北京研发中心侧重于营养品和饮料等，同时还将研究中国的传统配料。据悉，目前已经展开对枸杞的研究。

雀巢着重于中成药研究，也是看到中国对现代中成药的扶持，国务院 16 个部门联合发布实施《中医药创新发展规划纲要 2006～2020 年》，要全面推进中医药发展。对此，雀巢自然不愿意错过机会。

（4）价格会下降：2010 年前三季，雀巢总销售额达到 813.6 亿瑞郎，同比增长 3.4%，同时，高层管理者也提到雀巢对高端产品和奢侈品的发展：包括雀巢奈斯派索咖啡、高级巧克力、冰激凌奢侈品（莫凡彼）、宠物食品等。而这些恰恰成为雀巢避免金融海啸的重要策略之一。

当价格达到顶峰之后就会有所下降。同时雀巢提出，原材料成本上涨短期价格会上升，然而从长远看，雀巢不是通过提价来应对原材料价格上涨，而是将产品转向更高增值、更营养、更科学。

（5）新兴市场占有率迅速提升：2010 年 1～9 月，雀巢在新兴市场的销售额占总销售额的 1/3，预计在未来，比例将提升到 40%～45%。

对于雀巢曾牵涉到三聚氰胺事件，雀巢公司首席执行官（CEO）表示，雀巢在全球的总体销售目标不会受此影响。

三、变化中的连续性

雀巢认为，由于市场环境是千变万化的，所以跨国公司还应该注意策略连续性与弹性之间的有机结合。真正的弹性不能自缚手脚，更不该教条式地规定公司的决策都得按照一成不变的规则来做。但是，雀巢公司同样认为，公司发展策略也不能离开连续性。雀巢是一个拥有 130 年历史的跨国公司，不能无视

公司悠久的历史和文化沉淀。雀巢公司认为，为了能在纷繁复杂的全球市场中完成改变，团结各方的力量和思想，使大家都能积极地参与到其中是十分重要的。公司管理要确定现实的、鼓舞的目标，并且要创造组织上的前提。不断地改变意味着要考虑不同的场景，而不能忘记实际的解决方案和后续几年的要求。因为，公司的策略在弹性范围内绝不能忽视连续性，因此可以说，在公司发展策略的连续性方面，雀巢公司堪称典范。

1997 年，包必达接管了雀巢公司，在理解前人工作思路的基础上，他提出了雀巢公司发展的 4 个优先：

1. 高效的生产

包必达认为，提高企业效率和充分利用现有资源的最好方式就是内部和外部的标准化。雀巢集团最有效率的部分就是工厂、销售和管理中心以及组织等。它们是其他市场不断改善的标尺。包必达进行了一系列涉及企业的措施。但是这些决定不是针对总部的，相反，包必达在对机构和企业文化基础进行了深思熟虑之后，对各个公司的普遍性目标作出了实际反应和建议。引入新的节省成本的技术、向整个当地供货的工厂集中某些产品的生产、把非重要的生产阶段移至第三世界，这些都给企业带来了效率上的提高。包必达强调说，这些措施所带来的效果就是积小跬而成大步。其中最重要的成绩就是在原料和程序优化方面取得的，主要是对企业生产能力的充分利用、提高效率和减少生产中的损失。包必达不断减少工厂的数量。1999 年，在集团范围内有 54 家工厂被关闭或者出售。他认为，结构

重组包括放弃那些战略上不太重要的、长时间低赢利的或赢利不令人满意的工厂和业务。那些能够按照雀巢质量要求供货的专业供货商进行的活动也被停止了。可以说，在提高效率方面，包必达的一系列措施已经取得了显著的效果。在 1996 年，雀巢所出售的产品成本占销售额的 51.6%，1997 年，这一数字下降到了 51.2%，1999 年，这一数字为 48.1%。

2. 产品的可支配度

产品的可支配度属于一个有效的销售方案。产品的可支配度越高，就保证了消费者无论在何时何地都可以得到这些产品。因此，雀巢在产品的可支配度方面的政策就是“无论何时、无论何地、无论怎样”。

比如，像以前雀巢巧伴伴这样的巧克力粉是不能即食的，它是为在家中饮用而设计的。而现在为了满足时尚的消费者，雀巢公司开发了液体的和独立小包装的雀巢巧伴伴。就连雀巢咖啡也变得奢华起来了。比如在德国的奶香咖啡，这是一种雀巢咖啡有趣的变形产品。它是液体的，可以让人在户外享受，除此之外，还有小包装的咖啡粉，十分实用，不过，这也是考虑到了当地较低的购买力。

雀巢一直坚持认为雀巢不应该成为销售商，而且大多数曾想过自己进行生产并变成部分生产商的销售商们，也会慢慢地承认，把这个任务交给别人去完成或许更好。雀巢认为，现代商业化的全球化和先进物流系统的引入，为地方的消费者带来了好处。产品的价格降低了，这就促使了更多的消费，雀巢自

然也从中受益了。从这个角度上说，雀巢认为全球化和现代商业企业的国际化进程是很积极的。雀巢认为，商业产生了激烈的集中化和国际化；而另一方面，在一些相对成熟的市场中还平行存在着难以置信当地商业和销售渠道的细分。全球的发展都是同时在两个相反的方向上进行的：这就是为什么雀巢奉行的“无论何时、无论何地、无论怎样”为口号的销售策略。当然，雀巢这个策略的其他要素还包括对价格、折扣、促销设计、销售渠道和销售组织的研究。早在20世纪90年代初期，雀巢就成为第一个研究这一问题的食品公司，并且以瑞士为试验市场，在那里引入了雀巢便利店（Nestle Easy Shop），而且雀巢还参与了瑞士第一家网上商店的建立。雀巢的主旨在于积攒第一手的资料并努力弄明白，这一新的渠道需要产品的花色品种和包装大小在多大程度上进行改变。在此期间，雀巢与美国的一系列网络公司签订了营销协议，如WebVan，Shoplink等。

3. 创新和再创新

雀巢认为，以研发为基础的创新需要明确的目的和长期的战略。为此，生物技术就是一个很好的例子。这项工作在雀巢20世纪80年代初期的基础研究中就已经开始了。为了从一开始就能够对顾客保证产品的质量，雀巢想要自己形成一套对这种新手段的评断体系。根据这一结论，现在这种新技术的实际应用已经在世界很多国家成为现实。雀巢每年用于研发的资金大约有6亿瑞士法郎，而研发的目的就是为了改善产品，提高产品的竞争力。也许在大众的心目中，食品公司不一定算得上是什

么高科技企业，但是在某些产品群上，比如雀巢咖啡的生产，公司的基础却是高要求的技术水平和生命科学领域的基础研究，而且转基因技术的水平和那些制药企业也不相上下。

雀巢是一位积极的产品革新者。它在亚洲地区聘用的首批食品技术专家便是当地精于家庭、餐馆烹饪的厨师。同时，公司对研发人员进行2至3年的培训，与其他雀巢机构互相交流提高。产品一经推出，公司便长期不懈地致力于改进、提高产品质量。例如，亚洲人开始逐渐反感人造调料而倾向于天然调料，因此公司便不惜花费研究预算的25%，开发出一种可通过诸如发酵这样的生物过程提取的肉类调料。公司具有生产制造方面的高超技艺，努力保持其成本在同行业中最低。

4. 与消费者更好的交流

雀巢认为，与消费者的交流政策是保证在行业内取得增长的第4个关键。雀巢公司通过坚持不懈的市场营销研究和搜集信息来研究自己的顾客，包括最终消费者和交易的情况。它拥有自己遍布全球20家的研究机构。广泛进行消费者偏好调查。例如，公司意识到亚洲人对食品有着更高的标准要求，他们不希望只图方便而降低要求（其中对方便面和速溶粥是一个例外）。因此，雀巢生产出了调味料和肉汁，可以储存起来在烹饪时拿出来使用。现在，雀巢已帮助像斯里兰卡、印度、中国、印度尼西亚、马来西亚和泰国这样的发展中国家建立起了本国的乳品加工业和对咖啡饮品的消费偏好。

雀巢认为，具有战略意义交流的目的就是创造企业的形象

和可信度。随着国际媒体的发展，它的意义对于品牌企业来说变得尤为重要，企业的全球形象也变得越来越重要。仅仅媒体这一项，雀巢就投资了近几十亿的资金，而整个销售成本则占到了销售额的15%还多。这足够引起最高管理层的重视了。但是，不是那些亮晶晶的宣传小册子，而是长期持续的和活生生的价值观与原则、参与者和职位的可信度，这些使得雀巢在消费者的感觉和普遍大众心中扎下根来，这才是雀巢想要的交流。

第二章

雀巢的经营创新

一、战略调整

1866年，雀巢研发出的婴儿米麦粉上市了。这是一种将牛奶、麦粉和糖经过特殊干燥处理后制成的产品。该技术的创新之处在于干燥处理时营养不会丧失，因此很快就取得了巨大的成功。

1905年，可以说是雀巢公司发展史上一个重要的里程碑。在这一年，雀巢公司与瑞士的安格楼炼乳公司合并。这家公司是由一对美国兄弟理查斯（Charles）和乔治·陪吉（George Page）在瑞士的卡姆建立起来的，它曾经是雀巢最强劲的竞争对手。1929年，巧克力商陂得（Peter）、卡依乐（Caille）和科勒（Kohler）也加入了雀巢，从此，雀巢开始向巧克力进军。接着，雀巢又开发出实用的速溶咖啡，1938年，这种咖啡被冠为“雀巢咖啡”开始在全球销售。

世界经济危机和两次世界大战虽然给雀巢公司在全球经营活动带来不小的困难，却无法阻挡它前进的脚步。截至1946年，雀巢集团已经在世界五大洲共开设了107家工厂。当时的四大经营领域为乳制品、甜炼乳、儿童营养品和巧克力，以及后来的速溶饮品。1947年，雀巢收购了瑞士的阿里门塔纳（Alimen-

tana)，使得自己的产品系列中又增加了烹调产品。1960年至1974年间，雀巢收购了大量企业，并且向7个新的领域挺进：罐头食品、冰激凌、冷冻食品、冷藏产品、矿泉水、餐饮业和加利福尼亚葡萄酒。在罐头食品方面，雀巢于1960年收购了英国的格罗斯——布莱客维尔公司（Groaaw&Blackwell），主要生产罐装汤和罐装烤豆。1968年，雀巢对法国维他（Vittle）先部分控股后全部收购的策略，打开了自己的矿泉水业务。产品多样化的努力也将雀巢带入了餐馆业，1970年，它与国际施拉夫瓦根公司（Internationale Schlafwagengesellschaft）一起建立了名为奥依赫斯特（Eurest）的合资企业。同时，澳大利亚的餐饮连锁店卡赫尔斯（Cahills）的多数股份也出售给雀巢。1977年，雀巢收购了美国专门从事眼科药品和护理品的爱儿康公司。这次收购的意义在于雀巢开始考虑其业务地域上的转移。对于雀巢来说，收购是一项战略工具，可以帮助公司扩张和增强竞争实力。

20世纪70年代下半期，工业化国家发展减缓，经济形势恶化，使得市场上的竞争更日趋白热化。这自然打击了雀巢的赢利。1980年，雀巢在阿根廷的子公司突然亏损，使得雀巢的纯利润由占平均销售额的3.7%下降到了2.8%。自从“一战”过后，雀巢的历任董事长都认为，雀巢不应该成为一个笨重的大拼式的松散企业联合体，而应集中精力在食品工业精心挑选的相关领域内取得辉煌成就。

1981年茂赫出任CEO时，雀巢正身患多元化错乱症，甚至进入了宾馆和饭店的经营。茂赫履新的第一把火，就是关闭赔

钱的买卖，并把矿泉水、冰激凌和宠物食品确定为公司的主营业务。茂赫在三四年内以最大的速度，达到提高公司流动资金的目标，使得雀巢有足够的实力发起新一波的收购活动并保持大幅度的成长。另一方面，与雀巢历届领导有所不同的是，茂赫非常重视规模的重要性，并且把规模当作全球化经济的首要前提。

雀巢公司从 1983 起，开始了新一轮走向世界的浪潮。这一次收购浪潮中，雀巢公司目标明确：①提高雀巢公司在美国的市场占有率。②掌控有该领域专门技术的中小企业。③拥有良好声誉的品牌，值得雀巢公司向其他国家市场推广的食品企业。茂赫曾这样说："在很多行业中，人们必须不断扩大规模和全球化的程度，这样才能保持自身长久的存在。"因此茂赫一直目标明确地把雀巢致力于扩建成世界第一食品企业。随后，雀巢上演了一场并购狂欢。1988 年并购了英国的 Rowntree，后者为雀巢带来了最为著名的产品之一——奇巧巧克力（Kit Kat）。1992 年，雀巢拿下了法国的矿泉水制造商毕雷（Perrier），这笔交易到现在尚未了结。另外，西班牙、澳大利亚和加拿大最大的冰激凌制造商也被雀巢纳入旗下。就这样，雀巢成了世界最大的食品和饮料公司。

包必达继任后，继续了这项以大为美的事业。2001 年，包必达以 103 亿美元买下了美国著名的宠物食品公司普瑞纳，雀巢一跃成为全球第二大的宠物食品制造商。不过，随之而来的还有停滞不前的股价以及不大令人满意的回报率。有分析师预测，

雀巢未来的收购可能带来更低的收益率。形势逼人，时任首席财务官的沃尔夫冈·雷岑博格（Wolfgang Reichenberger）甚至警告说要么采取新的模式，要么拆分公司。包必达并不打算为这个强势逻辑所屈服，他坚信规模和运营效率互不排斥，换言之，他要证实大象善舞。

当初，包必达接过CEO权杖时，为了确保雀巢的核心价值不动摇，两代掌门人列出了一张在内部公示的清单，上面写着不可更改的原则，其中最重要的两点是：网络技术不会在雀巢扮演重要角色，后者更关注的还是员工、产品及多年苦心经营的品牌；其二是分权式管理，以更好地适应各地偏好，和不同地域的客户建立情感联系。坚信规模和运营效率互不排斥的包必达会怎样继续他和前任的约定？

首先，变“分权”为“集权”，成了包必达新政的第一要务。雀巢开始以地区为单位整合分布在各地的工厂，相似的产品统一交由战略业务部门进行管理。例如，雀巢在新西兰建有4个工厂，生产出来的产品基本都是本地消费，极少有进出口，运营状况类似于一个本土公司，已经触碰到了扩张的天花板。于是，雀巢把新西兰、澳大利亚和太平洋诸岛的财务、行政、销售乃至薪水制定的权力整合在了一起。

其次，为了协调“分”和“集”的平衡，资金调拨、研究开发、品牌管理、核心人才管理等由雀巢公司本部一元化掌控，而产品开发、市场拓展、广告等则由各地方公司做主。尤其是对于消费者口味习惯这样的问题，采取的仍是分权化的管理

办法。

与此同时，包必达还扮演起冷酷的成本杀手角色。他关闭或出售了业务表现不佳的150个工厂，为此2001年雀巢节省了40亿瑞士法郎。目前，雀巢集团在世界各地拥有500多家工厂。雀巢的产品线很长。雀巢名下有6大类品牌，这6类产品基本上覆盖了雀巢大部分活动。这6大品牌是奶粉（占业务总量的40％）、普瑞纳（Purina）宠物食品、美极调味品（Maggi）、雀巢咖啡（Nescafé）、雀巢柠檬茶（Nestea）、堡康利（Buitoni）。

为保障企业的可持续发展，雀巢下决心在5年内将通过剥离产品和技术更新，把一半企业关停并转，核心业务将集中在巧克力糖果、矿泉水、宠物食品及冰激凌等回报率较高的方面。近两年，雀巢剥离了一些已发展起来的业务，如香精香料和医疗器械领域的激光外科设备等。腾出的资本用来进行新的收购。雀巢公司2001年花103亿美元购进美国帕尔斯顿·布里纳公司，从而成为世界猫狗食品的龙头老大。

为防止雀巢公司的垄断，美国竞争委员会要求雀巢放弃两个商标（Moow Mix和Alley Cat）。这两个商标包含了3.3亿瑞士法郎的营业额，占雀巢总营业额的7.5％。但为得到北美动物食品市场的大份额，雀巢只好忍痛割爱。雀巢公司日前公布了一项在欧洲降低成本的调整计划。这是雀巢实施全球业务优化战略的一部分。该调整计划涉及公司在欧洲的16家工厂和2 600个工作岗位。

根据结构调整总体规划，雀巢分布在世界各地的工厂将在5

年内关闭一半。雀巢在收购了法国的 Perrier 矿泉水后，在世界矿泉水市场居首位；在收购了德国的 Scholler 公司后，又在世界冰激凌市场排名第一。后来，雀巢又收购了巴西的卡罗托巧克力糖果公司，使集团年营业额增加了 3.1 亿瑞士法郎，同时也扩大了在南美的销售网络。

雀巢公司在欧洲的调整计划正是为了保障上述总体战略的实施。2001 年，雀巢在欧洲有 194 家工厂，从 2002 年到 2003 年，雀巢出售、关闭或转产了其中的 16 家。这些工厂的职工或转移新厂，在集团内部吸纳或提前退休，其中 25％的职工被解雇。被解雇的职工按其所在国家的规定得到相应的社会保障。实施全球业务优化战略以来，雀巢集中了产品优势，扩大了主打产品销售网络，减少了负债水平，提高了生产力。据 2010 年瑞士 500 强企业的最新统计，雀巢集团又一次以 847 亿瑞士法郎名列榜首。

此外，为了在 2006 年以前节省 60 亿瑞士法郎，雀巢还制订了三大项目——在降低制造费用的“Target 2004＋”计划，欲减少 10 亿瑞士法郎行政支出的“FitNes”，以及野心勃勃的全球业务卓越计划（Global Business Excellence）。

至此，包必达算是彻底摈弃了与前任签订的继承条款。全球业务卓越计划即是雀巢投资 2 亿美元与 SAP 合作，后者将帮助雀巢建立全球统一的 IT 平台，规范包装的代码，并提供更为精确的原材料和库存数据。SAP 的副总裁托马斯·包尔（Thomas Baur）对此颇为感慨：“这是让世界上最大的大象翩翩

起舞。”

不过，新模式的实施过程并不顺利，以前各区域的管理者好似分封诸侯，如今要中央集权，各地的经理要么轮岗，要么请辞，包必达的改革招来了不少怀疑。持异见者称这套资源计划系统最早也要等到 2010 年才能实现。还有抱怨说，类似于雀巢这种巨大而庞杂的公司，没有人能把管理结构搞得如此扁平。

但事实上，包必达为雀巢引入 IT 平台，对其内部混乱的数据管理会有极大改进。以前各自为政的分权管理，造成的后果是同一袋糖可能在雀巢内部有 50 种不同的代码；而相对独立的采购模式，致使雀巢不同的部门要为来自于同一个供应商的同一种香草支付超过 20 种不同的价格。原因很简单，就是内部代码不一致，相互间完全不能参照。若不出意外，IT 平台的建设将在明年之前完成，届时，雀巢的舞步会更加轻盈。这样一来，IT 平台的应用使雀巢更轻松地以收购方式扩大规模，2005 年 12 月 19 日，雀巢宣布用 2.4 亿欧元收购了希腊冰激凌生产商 Delta Ice Cream，以期扩大它在希腊和巴尔干半岛的冰淇淋市场。而且，包必达既然胆敢打破前任的游戏规则，当然有他的理由。IT 平台建设的同时，大象善舞，他已经为雀巢的未来挖掘到了更为锐利的制胜武器。

面对主要市场消费需求下降，业绩增长可能放缓的情况，雀巢未雨绸缪，在雀巢制订的策略性增长计划中，营养食品及保健品、家庭以外市场、高端产品和奢侈品以及新兴市场，仍然是今后一段时间雀巢重点发展的领域。

雀巢注意到，在发达国家，50%甚至更多的食品消费是在家庭以外进行的。雀巢预计这一市场未来的潜力可以达到4 000亿瑞士法郎。因此，雀巢将继续致力于为消费者提供方便、美味和营养的家庭以外食品。

雀巢的另一项策略是不断推出顶级咖啡、巧克力、冰淇淋和宠物食品等产品，而且还计划推出高端的婴幼儿食品。这一策略主要针对的是发达国家市场。雀巢不断开发高端食品和奢侈品，已经被证明是正确的市场策略。以雀巢旗下的高端品牌奈斯派索咖啡为例，即使是在金融危机的环境下，这款产品的销量仍然在增长，而且涨幅喜人。

而在新兴市场，统计显示，2010年前三季度，雀巢2/3的销售来自发达国家，仅1/3的销售来自发展中国家。但雀巢在发达国家市场的销售增长率仅为5%到6%，而在新兴市场的销售增长率却高达17%。这也是雀巢为什么如此重视包括中国在内的新兴市场的原因。

据统计，2011年雀巢在营养食品及保健品领域的销售额将达到140亿瑞士法郎，而这个领域产品销售额的增长，很大一部分来源于新兴市场的需求上升。这说明新兴市场对于特定产品的需求正在变得越来越旺盛。

因此，雀巢对于在新兴市场的未来业绩增长仍然非常乐观。雀巢也注意到，新兴市场国家为了应对全球金融危机的冲击，都采取了扩大内需的政策，并且强调要增加进口。从另一个角度来看，这也为雀巢扩大在这些市场的占有率提供了机会。

拉丁美洲市场也是这样，拉丁美洲过去 10 年一直保持了非常可观的增长率。雀巢预计在未来 10 年将吸引 10 亿新增消费者，这些新增消费者将主要来自于新兴市场国家。而且 10 年后，雀巢在发展中国家的销售额将占雀巢总销售额的 40%到 45%，远高于目前 33%的水平。

二、构建营销网络

1. 良好的企业形象

可以说，良好的企业形象是任何企业进行营销的基础。没有良好的企业形象，产品就不会被广大消费者认可，更不要提什么营销了。正因为如此，世界上许多著名的跨国公司都非常注重公司形象，雀巢公司当然也不例外。雀巢公司是世界第一大食品公司，有良好的企业形象及经营能力，值得消费者信赖。

雀巢认为，企业形象非常重要，对公司战略的执行成败有着决定性的影响。它既是公司各式各样长期活动的基础，又是号召有识之士进入公司工作的手段，同时也是团结公司上下共同拼搏的力量。

2. 完好的通路结构

在纷繁复杂的市场营销中，怎样才能有完好的通路结构，也就是如何做好市场营销的渠道，不仅是许多小企业所面临的头号问题，更是许多跨国公司面临的重大课题。何谓渠道市场

营销？就是在每个渠道中，根据消费者行为和客户需求实施售点市场营销策略，最大限度地达到销量有利润地增长。简而言之，就是在销售点抓住消费者。渠道市场营销的重要作用在于，它是连接品牌、客户和消费者之间的桥梁。

简单说来，好的渠道市场营销应该至少包括以下 5 个重要方面：

（1）最大限度地将消费者为即时或以后消费而形成的计划中的和未计划的购买意向转变为实际的购买行为。

（2）在现有的和新的渠道中取得横向和纵向的增长。

（3）通过在每个互动售点增加消费者、购买者和客户对品牌的相关性和差异性的了解来建立和加强持续性竞争优势。

（4）通过建立独具一格的客户价值观念，以增加品牌系统和客户的价值。

（5）将渠道市场营销策略转化为具体的行动计划，以增加营运效率。

在渠道经营方面，雀巢有着完整的通路结构。可以说，雀巢经营的客户涵盖所有渠道，可以销售雀巢产品的销售点，一定有雀巢丰富多样的产品。

①大量广告。在创造消费者的强烈品牌意识和偏好方面，雀巢公司从不吝惜花钱。这使公司很快赢得较高的市场份额。例如，在韩国，雀巢仅用 7 年时间夺得 35%的市场份额，击败了卡夫（Kraft）通用食品公司长期以来的垄断地位。这主要靠大规模的广告战。

②具有进取心的销售人员。雀巢拥有一支高水平的销售队伍，他们熟练掌握英语，大学毕业（甚至是MBA），能够卓有成效地争取到货架空间，并与零售业客户在现场进行展销和促销活动。在泰国，他们被冠以"红热销售突击队"的雅号。

③S P与公共关系。雀巢公司因地制宜，设计促销战役。与此同时，雀巢也在试图尽量减少S P的活动，而转向广告和公共关系，以建立长期的消费偏好。例如，在中国上海，雀巢公司热心资助大学社团的活动，如文艺会演、英语角等。公司还乐于在大学作专题报告，向大学生赠送公司资料，传播公司文化。

3. 高效的执行能力

雀巢规模之大已到了无法确切统计其产品种类和数量的程度。没有科学的管理方法，没有训练有素的员工，就没有如此高效的执行力，雀巢就不可能一次又一次地创造如此辉煌的业绩。

（1）开放式管理原则以及新型管理模式是雀巢公司的重要管理原则。首先，虽然阶层化组织对于跨国公司是必要的，但雀巢却总是避免过度强调它。雀巢喜欢简单的组织机构，这样不仅可以减少层层叠叠的行政规定和步骤，而且还能涵盖更加广泛的范围。此外，这种简单的组织结构还可以鼓励员工和主管之间的个别接触，不仅为雀巢庞大的组织保留了难得的弹性，同时也有效地提高了员工的工作热忱。

其次，雀巢开放式的管理与每一阶层的最高管理者的义务并非矛盾，而是合二为一的。雀巢比较喜欢有最高负责人的团队，

而不是那种以团队为最高管理阶层的组织。因为在雀巢看来，以团队为最高管理阶层而没有最高负责人的委员会体制很容易衍生出责任归属问题的纷争和权力斗争，往往成功的时候有好几个人抢着要功劳，而失败的时候大家都是推托责任，很少从自身出发进行检讨。在瑞士，法律体制为雀巢公司的领导模式提供了多种可能性。公司的营运负责人可以是董事长，也可以是最高行政总裁、最高执行总裁或者是总裁。在这种情况下，清理责任范围就显得非常重要了。所以，雀巢的原则是，无论在何种情况下，也不管当时的负责人是谁，整个董事会都必须掌握全局，并且在必要的时候采取有系统的行动。每一个雀巢人都清楚地知道，有关管理或者决策，以及有关管理阶层和董事会义务与责任的讨论，都是从瑞士的总部开始进行的。

另外，雀巢的“认同管理”和“员工参与”这种新型的管理模式也为雀巢创造了良好的工组气氛，为提高企业执行力起了不可磨灭的作用。为了调动广大员工的积极性，实现员工的广泛认同与参与，雀巢总是尽量把许多事情放在基层进行处理。对什么是高层的任务，什么是基层的任务有疑问时，雀巢的处理原则是：把这件事放在基层去做。要说服公司总裁某件事由高层开始比较好或者比较简便时，就必须提供足够具有说服力的理由。

这里有个例子足以说明问题。在雀巢收购的英国“能得利”公司里，由员工根据实用性的要求自己安排自己的工作。实践证明，这个计划在增进员工认同和参与方面是比较成功的。虽

然该公司的产品成本还是和以前一样，但是因为员工觉得自己比以前有更大的权力来作决定，他们对工作的满意度大大提高了，成就动机也因此提高。很自然的，公司的工作效率提高了。没有什么比工作效率的提高更能推动一个公司的发展了。

（2）从人和产品出发。雀巢公司董事长、前总裁茂赫说过，雀巢的基本方针是：人和产品比制度更重要。作为著名的跨国公司，雀巢的确需要系统化的管理制度，但这些只是管理的手段和工具，而不是公司的目标。对于雀巢来说，最为重要的是人和产品，而不是什么别的东西，至少在有优先顺序上是这样。

从这种思路出发，雀巢特别重视人和产品的因素。一方面雀巢经常关心员工的成长与发展，并把营造良好的工作氛围作为企业文化建设的重要层面之一。雀巢不仅为员工提供锻炼能力和得到提升的最大机遇，而且还提供了良好的沟通条件，直接的管理风格，可以信赖的主管，以及许多跨国界或跨部门的接触机会。雀巢认为，公司的主管应该时常培养彼此信任的气氛，从一开始就要表现出对信任员工的信心。雀巢的高层主管非常相信这样一句名言：“如果你先评断一个人大概是什么样——好或坏，然后再那样对待他，那么他就会形成你概念中的样子。”

雀巢认为激发员工的动力不只是报酬、福利和升迁，还必须提供他们一个能鼓励和支持、信任、沟通、合作及激励的工作环境。员工们对能及时得到上司的反馈感到十分满意。雀巢是全球性的大企业，因此各地区员工的经历和期望各不相同。

公司为那些愿意外出工作的员工提供良好的晋升机会。作为世界第一的食品公司，员工们称“我们为自己生产的产品而自豪”。

（3）重视对经理人员的选择和培养。公司对经理人员的选择，对于战略的执行来说是相当重要的事情，不同的战略需要不同个性和技能的经理人员。对于雀巢这样的跨国公司来说，选择合适的经理人员就显得格外重要。一个经理人员的阶层越高，他的整体个性以及工作能力对于公司发展的影响力就越大。所以，雀巢在挑选高级主管时，总是根据不同的需要选择合适的经理人员，将经理人员的能力和执行战略的需要进行最佳的配置。例如，创业战略需要有创业精神的经理人员；退缩战略需要降低成本技能较佳的经理人员；而守城战略则需要较强的组织管理技能的经理人员。

现代西方管理理论认为，最好的人事政策就是选择最高品质的管理人才，因为一个公司的问题至少有一半来自管理阶层本身。雀巢认为，最高品质管理人才要聪明、有天分、受过良好的教育、有经验，并且具有其他正面品行特质。雀巢在挑选管理人才的时候一般比较重视候选人的品行特质，而不那么重视候选人本身所获得的各种学位。除了挖掘现有人才资源外，雀巢还非常重视培养最高品质管理人才，主要途径就是学校、公司和成人教育机构三者密切合作，以提供适当的教育训练。同时，雀巢还非常注重培养年轻人的实践奉献精神，总是利用各种方式促使他们面对现实，认识现实和理论的差距。

为了带来更多的市场经验和对外市场有利的多元化管理，雀巢在全球各地训练当地员工负责当地市场工作的同时，也派遣国际经理人员加入当地的管理阶层。在过去的20年中，有很多雀巢人都在讨论各地主管的轮调问题。在很大程度上讲，轮调的确对训练和培养各级主管，以及为管理阶层提供新的想法方面有所帮助。然而，管理的连续性也不应忽视，一些必须从重复某件工作的过程中才能获得的知识经验也不容忽视。因此在雀巢的很多分公司，长期以来一直保持着相同的管理团队，因为实践证明，这样的团队既能使公司在激烈的竞争中获胜，也能引导公司继续健康发展。雀巢公司为了确保长期的高水准的管理水平，常常连续不断聘用和培养学员，也就是未来的经理人员。这样，10年或者15年之后，这些学员就会成熟到可以担任管理任务的阶段，并且其中一般有三分之一能够胜任海外任务。

（4）培养自主性工作文化。可以说，培养自主工作文化既是公司发展的需要，也是员工发展的需要，而现代社会所拥有的许多自主性很高的工作机会，也为培养自主性文化提供了一定的可行性。

发展自主性工作氛围离不开工会的配合，不过工会也要适当改变他们的政策，例如团体协约的内容应该放松一些，要加强与多方的接触，并且根据各种情况做更好的应变工作等。雀巢了解到，要工会做以上这些改变，他们一定会犹豫不决，因为工会还必须要有适用于各种情况的指导方针，而且为迁就某

个公司的情况往往会使它丧失立场和失去控制。

雀巢认为，发展自主性工作氛围需要教育、训练、思维方式的变化和经过修正后的自觉感。家长、学校和企业必须一起努力，提供参与研讨会和进修课程的机会，这样才能使公司内外的自主性工作被众人接受，使得很多人愿意从事这种工作，并让社会和企业从中获益。员工的发展是每位经理人的责任，透过绩效管理中之目标设定及员工绩效评估可使每位经理有机会和部属讨论其改善计划、训练需求和发展的方向。建立组织内持续学习之文化——不论是透过在职训练或是组织内外之训练，可以使员工对于公司目标的达成发挥最大的贡献，也可以提供其个人自我和专业方面的成长机会。

4. 全面的市场掌控

在维持本公司在本行业市场内的领先地位上，雀巢堪称成功的典范。它的成功并不局限于某一局部战场，而是着眼于整条战线上的胜利。下面，我们以雀巢在亚洲的出色表现为例，分析雀巢雄踞市场领导地位的一贯原则。在市场瞭望方面，雀巢具有长期展望与持久的毅力。雀巢花大力气分析任何一个可能的市场机会并据此研制出最佳食品，然后努力使之成为一项成功的长期投资项目。雀巢为了进入中国市场，竟与中国坚持长达 13 年之久的对话，才受到黑龙江省的邀请，准许在那里生产奶制品，足见它的耐心程度。1990 年，雀巢终于在我国建立了第一家奶粉及婴儿麦片厂。它不利用当地紧张的铁路和公路来取奶及传递奶制品，而是在 27 个村庄和工厂取奶点之间建立

了自己的“奶路”。公司迅速付款给农户，以鼓励他们生产更多的牛奶和购买奶牛。于是，一个只装载雀巢产品的货车传运系统建立了。分析家认为没有哪家公司愿像雀巢那样在中国投资。如今，中国已经成为雀巢在全球最有潜力的市场。

三、赢利模式

1. 增值：以结果为导向

雀巢2005年公布的财务报告显示，该公司本年度的净利润达到创纪录的80亿瑞士法郎（1美元约合1.31瑞士法郎），比2004年增长了20.7%；销售额比前年增加了7.5%，达到911亿瑞士法郎，也创造了新纪录。雀巢的经验表明，在那些企业可以在明确定义的产品类别上——如速溶咖啡和矿泉水取得第一名位置的市场，往往能获得最大的增值。雀巢公司董事长兼首席执行官包必达说，2005年的经营业绩是雀巢公司坚持创新与增效的结果。他强调，自2005年5月雀巢公司在中国市场改变产品结构后，当年下半年在中国市场的产品销售明显增加，仅食品和饮料的销售额就增长了15%。

不久前，一位华尔街的记者问起雀巢的执行总裁彼得·布雷贝克（Peter Brabeck），坐在全球最大的食品公司老总的位置上，他对企业发展有什么看法。布雷贝克的回答出乎常人的意料：雀巢敬重技术，但并不把它作为战略的核心；雀巢注重增

长，但更希望它得到控制；雀巢寻找最杰出的人才，但选择在言行中最适当的员工。而更让人吃惊的是，布雷贝克对不懈的变革持怀疑态度："雀巢需要保持原样。当然每个企业都需要随着市场而变动，但这并不意味着每时每刻每事都要变化。""如今不管你走到哪里，管理理论家和实践家都会告诉你，变革是有利的，并且是必须的。然而对于雀巢这个世界级的长寿企业而言，情况并非如此。相反，如果你能够慢速地但确定持久地发展，那么不需要流血的变革就能赢得最后的胜利。"

众所周知，在雀巢发展的过程中，有几个不可触摸的禁区，其中一个禁区就是雀巢长期以来坚持的增值以结果为导向的赢利模式。雀巢从不追求短期利益最大化，雀巢致力于每年都有一个合理的利润回报，主要目标是要有长期的、稳定的发展。雀巢不看重短期的净收入、净利润等各种具体的数字，看重的是每一个战略和行动都能使股东们长期获益，即赢利模式不能变。雀巢不会因为市场要它在这个时期多赚钱而不顾长期发展，迎合部分股东而改变，因为那最危险。雀巢已建立起了一种稳定的、成功的长期赢利模式。

2. 全面渗透

作为久负盛名的世界上第一大食品公司，雀巢拥有庞大的帝国版图。雀巢在食品领域的诸多方面都拥有自己的品牌，其足迹渗透至食品行业各个领域。作为全球最大的咖啡品牌，每一秒，世界上就会有 3 000 多杯雀巢咖啡被喝掉。在巧克力和麦芽饮料领域，雀巢也是世界第一，其中最著名的品牌有雀巢巧

伴伴、美禄和内斯考。

也许许多消费者并不知道，雀巢在矿泉水方面也是领头羊。雀巢欧洲旗下知名的品牌有矿翠、沛雅绿、圣佩莱格里诺、莱维西玛、维拉、帕那等。在美国有箭头、波兰春天、鹿园和欧萨卡。1988年底，雀巢在巴基斯坦引入了纯净生活牌矿泉水，这是一种专门为发展中国家特别生产的低价矿泉水。2000年，雀巢又在欧洲市场上推出了新品矿泉水阿克瓦荷。仅饮料一项就占雀巢销售额的28.4%，并成为公司的主要支柱。

在销售额以27%而屈居亚军的是乳制品、营养品和冰激凌，在这一领域的产品主要还有婴幼儿奶粉、谷物早餐和丰富的预制食品，此外还有各种各样的冷冻食品和比萨饼。除此之外，在雀巢旗下的调味酱料和沙拉调味料还有托米和温妮莉等。另外，雀巢在宠物食品方面的表现也可圈可点，其中最主要的品牌就是喜悦。

在雀巢排行榜上位居第4名的是巧克力和甜食，它占销售额的13.3%。这方面除了雀巢、奇巧、聪明豆、利莲和甘脆这些国际知名品牌以外，很多地方性的品牌也为人所津津乐道。

3. *灵活定价*

由于食品行业生产能力过剩，市场上的货物越积越多、消费者在购买食品时越来越重视价格以及零售商的压力越来越大等因素，目前食品行业的竞争正在日趋白热化。雀巢注意到，激烈竞争的一个明显结果就是权力早已转移到了零售食品店的身上，现在采购者的权力要大于制造者了。从产业的观点来看，

这种趋势有着一定的经济优势，因为它导致了较低的分销成本，而较低的分销成本接着又会对价格产生有利的影响，使生产商和零售商能够从中获益。不过这种趋势也带来一些问题，例如由于某些客户拥有大量采购的能力，就会带来更大规模的折扣；不属于大零售集团的批发商和个别商店因为这种折扣形式而受到了不公平的待遇；另外，新的公司也因此很难加入这个市场，等等。

对于这些问题，雀巢的解决办法是加强创新和研究，以改良产品的品质，并且利用行销、广告和收购来增加市场占有率。雀巢倾向于运用品质的进步和更具合作精神，以不失尊严的方式与零售业者一起努力。此外，雀巢还将进一步利用广告和行销更丰富的促销手段来强调产品品质的与众不同，同时借助更佳的效率、更低的成本来解决那些存在于行销和成本之间的问题。正如雀巢公司在欧洲的执行副总裁 Ramon Masip 所持的观点，雀巢必须成为一个低成本的制造商。

雀巢之所以这样做，是因为已经了解到消费者所能接受的价格差异。雀巢的价格事实上是综合考虑各类型的产品、各商品的品牌成本得出的。雀巢相信整个食品行业都会渐渐地在采取更有效的降低成本的方法过程中，了解到不同产品、品质、服务各品牌中的不同价值。

4. 技术创新

创新是企业生存、发展的内在要求和基本形式，是企业不断适应环境、实现自我超越的必然过程，也是提升品牌竞争力

的关键。由于市场竞争日趋激烈，品牌作为知识资本的重要组成部分，必须不断充实品牌的知识含量，以创新的产品满足顾客不断增长的需要。雀巢对于营养、食品、植物学以及食品质量和安全方面的研究具有130多年的历史，在此基础上，公司一直致力于探索和追求食品加工方面的最新知识和技能专长，不遗余力地从事研究开发。雀巢公司的历史是一个产品不断开发和创新的历史。雀巢创始人研制成功能替代母乳的育儿奶粉，这种开拓性的产品开发，解决了牛奶的运输及保存问题，使雀巢公司正式进入市场。

雀巢在生产婴儿奶粉的同时，为了解决婴幼儿的食品问题，创新发明了婴儿营养麦片粥。麦片粥是一种革命性的食品，研制成功后即在瑞士迅速火爆，购买麦片粥竟成为一种时尚，平民百姓不仅把它当做一种食品，更作为一种亲情和慈爱的象征。雀巢公司从做“粥”开始，插上柔情和慈爱的翅膀，开始飞向全世界。雀巢创新研制出真空干燥法和乳糖结晶防止法，提高了炼乳奶粉的制作质量。这种方法很快就被外国厂商模仿了。“二战”以后，雀巢公司花了8年时间研制出雀巢速溶咖啡。1938年4月1日，雀巢公司开发的喷雾干燥咖啡粉末的工艺正式在瑞士投产，世上最早的速溶咖啡诞生了。很快的，雀巢咖啡便在法国、美国、英国及其他国家进行销售。之后，公司又不断开发咖啡系列产品。接着，雀巢公司认定巧克力有发展前途，便投入资金和人力研究开发，并不断创新。结果，其生产销售的巧克力多达900多种。

在研究开发方面，雀巢公司在遍布四大洲的 20 个研发中心里，其中有 17 个是食品和营养品研发中心，总共有 3 500 人在从事技术创新的研发工作。2000 财政年度，雀巢公司投入的研究开发经费是 10.38 亿瑞士法郎。仅在瑞士洛桑的雀巢研究中心，就有 300 多名科研人员在进行从生物染色体分析到毒性、营养学研究等范围广泛的研究。负责研发的该研究中心副主任皮埃尔·格斯利说："作为食品企业，雀巢大概是世界上研发资金投入最大的公司了，我们目前致力于研究的是如何增加食品的胆固醇调节功能，通过不断开发这类新产品来保持公司持续不断的发展。"2001 年，雀巢在瑞士洛桑的科研中心以及世界各地 20 个专业产品技术中心的研发费用达 7 亿美元。雀巢自从在中国投资建厂之日起，就开始将其在营养品和食品加工方面拥有的世界一流的专有技术和丰富的专业知识转让给中国的工作人员。2000 年，雀巢在中国投入的研究与开发费总额为 51 亿元人民币。2001 年 11 月，雀巢又在上海设立了新的研发中心，将作为雀巢全球研发网络的一个成员，积极主动地与中国著名的大学和食品科学与营养研究机构紧密合作，努力促进总公司向设在中国的分公司和机构提供强大的技术援助，成为雀巢与中国科技交流与合作的桥梁。



第三章

雀巢的强势品牌战略

一、品牌定位

里斯·特劳特将定位定义为“确保产品在预期客户头脑里占据一个真正有价值的地位”。定位其实就是缩小诉求目标，实施市场区隔，目的是让产品或品牌在消费者心中独树一帜。品牌定位就是要突出品牌的独特性，让消费者能轻松识别、记忆品牌传达的信息，其目的是要在预期客户头脑里占据一定的位置。品牌定位的意义不在品牌本身，而是在预期客户的心里。

简单说来，品牌可透过两种方式传递信息。第一种方式是借由消费者对产品的直接经验，而经验则由机能性满足和情绪性满足构成。产品机能性满足可以是解决消费者的疑难杂症。换言之，也就是回应消费者需求的信息，或是满足他们对产品的基本要求，但品牌和品牌忠诚度则跨越了产品机能性的基本承诺，形成了一种购买使用以外的情感因素。第二种方式是透过各种传播工具如广告、公关、品牌名称、标志、零售店、包装等，去塑造消费者对品牌的认知。对某些品牌而言，零售店及其环境是它们和消费者沟通的最佳渠道。可以这么说，直接经验结合了所有传播工具，在消费者、员工、社会大众心中创造了一种印象。任何一个成功的品牌，都必须具备整合各种有

利元素的能力，潜意识地在消费者心中形成所谓的品牌核心意义，我们称之为品牌形象或品牌声誉，它可能是正面的，也可能是负面的，或介于两者之间。

要为品牌在市场上定位，变数很多，但要发展出一个清楚、明确的品牌定位，则必须具备三项元素：市场远景、品牌意义及其相关属性。

（1）市场远景。品牌的市场远景并没那么复杂，重点在于是否明确、可达成的、能永续下去的。整体来说，成功的企业和品牌，多半都能在品牌定位上结合成长目标、财务表现、占有率和可行性上赋予合理的、逻辑的市场远景。例如，3M的市场远景定为“以创新解决尚未被解决的问题”、诊所医院的远景定为“提供希望与治疗”、生化科技公司定为“保护和改善人类生命”，雀巢的市场远景定义为“优质生活”。这些市场远景虽然简单，但很清楚地勾勒出企业未来的发展方向，且都是可行性极高的格局。

（2）品牌意义。品牌意义可解读为“品牌在市场上所代表的意义”。所谓的意义是指在消费者心中建立他们对品牌所期望的印象之属性，而这些属性则是左右品牌决策的主要因素。如果一个公司在这方面的概念模糊不清，那么其品牌在目标市场上肯定也是一片黑暗。

（3）相关属性。相关属性是指品牌可以直接跨越核心意义进行品牌延伸。前提是你必须了解你的品牌是谁，能做什么，不能做什么，你能否成功地切入新的市场领域，完全取决于你

是否选对了地方切入，以及是否与你的市场远景完全契合，或是在能力范围内作更大胆的突破。

在产品同质化的今天，要成功打造一个品牌，品牌定位举足轻重。品牌定位是技术性较强的策略，离不开科学严密的思维，必须讲究策略和方法。如今，缺乏品牌定位或定位不明确的广告可以说比比皆是。总的来说，企业可根据实际情况，选择一种或几种进行整合，可以一次性完成，也可分阶段、分步骤地完成。

1. 比附定位

比附定位就是攀附名牌，比拟名牌来给自己的产品定位，以沾名牌之光而使自己的品牌生辉。比附定位主要有3种方法：

（1）甘居“第二”，就是明确承认同类中另有最负盛名的品牌，自己只不过是第二而已。这种策略会使人们对公司产生一种谦虚诚恳的印象，相信公司所说是真实可靠的，这样较容易使消费者记住这个通常难以进入人们心智的序位。如美国阿维斯出租汽车公司强调“我们是老二，我们要进一步努力”，从而赢得更多忠诚的客户。

（2）攀龙附凤，其切入点亦如上述，首先是承认同类中已卓有成就的品牌，本品牌虽自愧弗如，但在某地区或在某一方面还可与这些最受消费者欢迎和信赖的品牌并驾齐驱，平分秋色。

（3）奉行高级俱乐部策略，公司如果不能取得第一名或攀附第二名，便退而采用此策略，借助群体的声望和模糊数学的

手法，打出入限制严格的俱乐部式的高级团体牌子，强调自己是这一高级群体中的一员，从而提高自己的地位形象。如可宣称自己是某某行业的三大公司之一、50家大公司之一、10家驰名商标之一，等等。美国克莱斯勒汽车公司宣布自己是美国三大汽车之一，使消费者感到克莱斯勒和第一、第二一样都是知名轿车了，从而收到了良好的效果。

2. 利益定位

利益定位就是根据产品所能满足的需求或所提供的利益、解决问题的程度来定位。进行定位时，向顾客传达单一的利益还是多重利益并没有绝对的定论。但由于消费者能记住的信息是有限的，往往只对某一种功能有强烈诉求。因此，向消费者承诺一个利益点的单一诉求更能突出品牌的个性，获得成功的定位。

3. USP定位

USP（Unique Selling Proposition）中文意思为“独特销售主张”或“独特卖点”，一个产品只提供一个卖点。USP定位策略的内容是在对产品和目标消费者进行研究的基础上，寻找产品特点中最符合消费者需要的竞争对手所不具备的最为独特的部分。比如美国M&M巧克力就是以“只溶在口，不溶于手”的独特卖点，从众多巧克力中脱颖而出，奠定了糖衣巧克力的头号品牌地位。尽管USP定位能大大增加品牌定位成功的系数，但对于成熟行业，独特卖点难以挖掘，因而不大适应。

4. 消费群体定位

该定位直接以某类消费群体为诉求对象，突出产品专为该类消费群体服务，来获得目标消费群的认同。把品牌与消费者结合起来，有利于增进消费者的归属感，使其产生“我自己的品牌”的感觉。

5. 市场空当定位

市场空当定位是指企业寻求市场上尚无人重视或未被竞争对手控制的位置，使自己推出的产品能适应这一潜在目标市场的需要。企业作出这种决策，对以下三个问题要有足够的把握：

（1）新产品在技术上是可行的。

（2）按计划价格水平，经济上是可行的。

（3）有足够的消费者。

如果上述问题的答案是肯定的，则可在这个市场空当进行填空补缺。

6. 类别定位

该定位就是与某些知名而又属司空见惯类型的产品作出明显的区别，给自己的产品定为与之不同的另类，这种定位也可称为与竞争者划定界线的定位。

7. 档次定位

按照品牌在消费者心中的价值高低可将品牌分出不同的档次，如高档、中档和低档，不同档次的品牌带给消费者不同的心理感受和情感体验。现实中，常见的是高档次定位策略，高

档次的品牌传达了产品高品质的信息，往往通过高价位来体现其价值，并被赋予很强的表现意义和象征意义。

8. 质量/价格定位

即结合对照质量和价格来定位。质量和价格通常是消费者最关注的要素，而且往往是相互结合起来综合考虑的，但不同的消费者侧重点不同，如果选购品的目标市场是中等收入的理智型的购买者，则可定位为物有所值的产品，作为与高质高价或物美价廉相对立的定位。

9. 文化定位

将文化内涵融入品牌，形成文化上的品牌差异，这种文化定位不仅可以大大提高品牌的品位，而且可以使品牌形象更加独具特色。中国文化源远流长，国内企业对文化定位要予以更多的关注和运用。

10. 对比定位

对比定位是指通过与竞争对手的客观比较来确定自己的定位，也可称为排挤竞争对手的定位。在该定位中，企业设法改变竞争者在消费者心目中现有形象，找出其缺点或弱点，并用自己的品牌进行对比，从而确立自己的地位。

11. 情感定位

该定位是指运用产品直接或间接地冲击消费者的情感体验而进行定位，用恰当的情感唤起消费者内心深处的认同和共鸣，适用和改变消费者的心理。

12. 首席定位

首席定位即强调自己是同行业或同类产品中的领先地位，在某一方面有独到的特色。企业在广告宣传中使用“正宗的”、“第一家”、“市场占有率第一”、“销售量第一”等口号，就是首席定位策略的运用。如百威啤酒宣称是“全世界最大，最有名的美国啤酒”。在现今信息爆炸的社会里，各种广告、品牌多如过江之鲫，消费者对大多数信息毫无记忆，但对“第一”印象最为深刻，因此，首席定位能使消费者在短时间内记住该品牌。

13. 经营理念定位

经营理念定位就是企业用自己的具有鲜明特点的经营理念作为品牌的定位诉求，体现企业的内在本质，并用较确切的文字和语言描述出来。一个企业如果具有正确的企业宗旨、良好的精神面貌和经营哲学，那么，企业采用理念定位策略就容易树立起令公众产生好感的企业形象，借此提高品牌的价值（特别是情感价值），光大品牌形象。

14. 概念定位

概念定位就是使产品、品牌在消费者心智中占据一个新的位置，形成一个新的概念，甚至造成一种思维定式，以获得消费者的认同，使其产生购买欲望。该类产品可以是以前存在的，也可是新产品类。

15. 自我表现定位

自我表现定位是指通过表现品牌的某种独特形象，宣扬独

特个性，让品牌成为消费者表达个人价值观与审美情趣、表现自我的一种载体和媒介。自我表现定位体现了一种社会价值，能给消费者一种表现自我个性和生活品位的审美体验和快乐感觉。如果汁品牌酷儿的“代言人”大头娃娃，右手叉腰，左手拿着果汁饮料，陶醉地说着“QOO……”，这个有点儿笨手笨脚却又不易气馁的蓝色酷儿形象正好符合儿童“快乐、喜好助人但又爱模仿大人”的心理，小朋友看到酷儿就像看到了自己，因而博得了小朋友的喜爱。

一个品牌可以有多种定位，但“低价定位”、“优质定位”、“服务定位”等等，如何将这些定位信息传递给消费者，就依赖于正确的品牌定位策略来完成。品牌定位策略的目的是获取竞争优势。市场细分和评估细分的过程也就是认识和选择企业竞争优势的过程，但这种竞争优势不会自动在市场上显示出来，需要企业借助于各种手段和策略将之表现出来，这个过程出就是企业运用品牌定位策略的过程。

企业运用品牌定位策略应避免以下三种致命错误：

(1) 定位过低。消费者认为某种品牌是低档产品，不符合产品使用的环境和质量属性，因而对之不屑一顾。如果某高科技或技术含量较高的产品，品牌定位过低，则可能没有市场。

(2) 定位过高。品牌定位过高，在消费者心目中造成不敢轻易购买的形象，从而失去一部分有能力购买而被某定位吓跑的消费者。

(3) 定位混乱。定位不清晰，消费者难以清楚识别。

如今，雀巢咖啡已在全球100多个国家中销售，每年的消耗量为17亿杯。尽管公司将近24%的营业额、110亿瑞士法郎来自饮品，然而雀巢并非只是一个速溶咖啡、果汁、矿泉水的制造商。它被誉为当今世界在消费性包装食品和饮料行业最为成功的经营者之一。在中国，雀巢于1990年投产奶粉及婴儿食品。产量从1990年的316吨猛增到1994年的1万吨，销售额达2亿美元，到2000年达7亿美元。在这里，我们看雀巢公司最重要的品牌——雀巢咖啡（它占据了公司营业额的15%）是如何进行品牌定位的。2005年雀巢在英国经历了一场不大不小的风波。风波的起因，就是雀巢决定更改著名聪明豆（Smarties）糖果的包装。过去67年来，这种巧克力糖果一直是正方形的纸包装，这种包装已经成了该糖果的形象传统，现在雀巢却改用六边形的盒子。如果换包装如果成功，有可能会向全球推广。在1999年雀巢打算改变奇巧（Kit Kat）巧克力造型时，也引发过此类争论，当时想把巧克力变成厚重的造型。现在，奇巧是在英国最畅销的巧克力棒。消费者对其产品品牌的执著，说明了品牌定位和营销对雀巢是多么重要。

从消费者的观点看，国际品牌应该意味着一位旅行者在每个国家都能找到同样的产品组成、同样的类型。这就产生了一个疑问，雀巢咖啡是不是一个真正的国际品牌？事实上，雀巢咖啡这一品牌到处是一样的，标签上的图案也可能是一样的，但产品的类型、实际的组成和口味在各国却是不同的。雀巢咖啡有100多个品种，它们的口味根据各国消费者的嗜好而改变，

这使得旅行者很难识别产品。因此，或许把雀巢咖啡作为一种国际概念比把它作为一个国际品牌更为恰当，因为它所有基本元素的标准还都是一样的。

就食品而言，采取根据各地的口味和偏好而生产产品的策略获得了极大成功，而遵循统一的国际策略往往是不可行的。雀巢咖啡就是一个最具说服力的例子。如同雀巢公司的经营理念所体现的，它在结构和组织上遵循“权限彻底分散”的原则。这也是雀巢公司里“市场头脑（Market Head)”说法所表达的——就是想法要和市场实况联结在一起，采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要和要求。雀巢的主席兼首席执行长 Helmut Maucher 先生强烈感受到：雀巢的各地公司能够最好地作出分析，判断公司在食品方面的各种产品如何适应当地的口味习惯和偏好，并兼顾到各国与食品相关的法规。

然而，要使一个品牌在市场上获得消费者承认，这个品牌就必须有着对自身清晰的定位。一个公司要在营销和广告中取得更高的效率，就应该使它的产品与消费者之间信息沟通的方式更为一致和简化。例如在欧洲，方法之一就是在这样的定位下为整个欧洲开发一种新产品，而且使它在各国的包装和标签都完全一样。雀巢根据欧洲市场在未来更加一体化的趋势，就采取了这样的一种新策略：在尽力使新产品达到更大的一致性之外，同时也接受品牌呈现在各地的细微差异。美国经济分析专家 pugh 认为：“雀巢是世界上食品公司中市场定位做得最好的一个。”

在这里，我们主要讨论雀巢公司最重要的品牌——雀巢咖啡的传播战略。并在最后从总体上概括雀巢咖啡公司成功的市场领导者策略。1990 年，雀巢的营业额为 460 亿瑞士法郎，而在 1997 年，头 10 个月的营业额就已高达 569 亿瑞士法郎。雀巢公司在全球 100 多个国家有销售点，全世界每年要消耗 17 亿杯雀巢咖啡，而且公司将近 24%的营业额来源于饮品，其中雀巢咖啡就占了公司营业额的 15%。因此，尽管雀巢公司的生产线很广，涵盖各种食品，但在消费者眼中，“雀巢”就是速溶咖啡的代名词。雀巢是如何让雀巢咖啡深入人心的呢?

国内大众对雀巢咖啡的认识，也许大多是从它那句家喻户晓的广告语“味道好极了”开始的。其实，很多业内人士也熟悉它的一个经典掌故，那就是雀巢咖啡在诞生之初，曾因过分强调其工艺上的突破带来的便利性（速溶）而一度使销售产生危机。原因在于，许多家庭主妇不愿意接受这种让人觉得自己因为偷懒而使用的产品。那是 1938 年 4 月 1 日，雀巢公司开发的喷雾干燥咖啡粉末的工艺正式在瑞士投产，世上最早的速溶咖啡诞生了。很快地，雀巢咖啡便在法国、美国、英国及其他国家进行销售。

雀巢公司的 300 多种产品（不仅是咖啡）在遍及 61 个国家的工厂中生产。公司设在瑞士日内瓦湖畔的小都市贝贝(Vevey)，总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定。而行政权基本属于各国分公司的主管。他们有权根据各国的要求决定每种产品的最终形成。这意味着公司既

要保持全面分散经营的方针。又要追求更大的一致性，为了达到这样的双重目的，必然要求保持一种微妙的平衡。这是国际性经营和当地国家经营之间的平衡，也是国际传播和当地国家传播之间的平衡。如果没有按照同一基本方针、同一目标执行，没有考虑与之相关的所有因素，那么，这种平衡将很容易受到破坏。

为了正确贯彻新的方针，告知分公司如何实施，雀巢提出了三个重要的文件。内容涉及公司战略品牌的营销战略及产品呈现的细节：

（1）标签化标准（Labelling Standards）只是一个指导性文件，它对标签设计组成的各种元素作出了明确规定。如雀巢咖啡的标志、字体和所使用的颜色，以及各个细节相互间的比例关系。这个文件还列出了各种不同产品的标签图例，建议各分公司尽可能早地使用这些标签。

（2）包装设计手册（Package Design Manual）是一个更为灵活使用的文件，它提出了使用标准的各种不同方式。例如包装使用的材料及包装的形式。

（3）最重要的文件是品牌化战略（ Branding Strategy）。它包括了雀巢产品的营销原则、背景和战略品牌的主要特性的一些细节。这些主要特性包括：品牌个性；期望形象；与品牌联系的公司；其他两个文件涉及的视觉特征；以及品牌使用的开发。

为了更好地实现品牌传播的一致性，雀巢早先就已决定大

量减少它在全球的广告代理机构。现在，与公司密切合作的代理机构减少到了5个，分别是麦肯、智威汤逊、PubilisFCB、奥美以及灵狮，它们形成了一个国际广告代理机构网络。雀巢的总部为每个战略品牌指定了优先考虑的广告机构。有关雀巢咖啡优先考虑的公司是麦肯和智威汤逊。各地分公司可以从这些机构中作出自己的选择。实践表明，如果采用更集中的广告服务，效果将更加令人满意。

二、品牌识别

品牌标志设计即是为产品（服务）设计一个便于视觉传播的图案。品牌标志设计文化策略的基本要求是：形象突出、优美精致、寓意深刻、简洁明快、迎合潮流，并能充分体现企业文化的精髓，同时贴近消费对象并符合不同地区、种族的风俗文化习惯。

例如雀巢的标志图案是两只小鸟在巢旁等待妈妈的喂哺，使人一看到这个母雀悉心喂哺幼雀的鸟巢，便联想到嗷嗷待哺的婴儿，形象生动地提醒育儿的母亲。这个品牌标志象征着母爱，象征着温暖和安全，同时雀巢的英文含义为“舒适地安顿下来”和“依偎”，使得该品牌的标志设计图文并茂，有效而合情合理地将企业形象与文化联系起来，把单调的产品升华为给人们生活带来温暖的社会文化，雀巢品牌因此而家喻户晓。

三、品牌理念

品牌是一个名称、术语、标记、符号或图案设计，或是它们的不同组合，用以识别某个或某群销售者的产品或劳务，使之与竞争对手的产品或服务相区别。这是美国市场营销协会给出的定义。从这个定义中可以看出：品牌是一系列有形资产或无形资产的体现，代表了企业的主旨和内涵。当人们看到一个成功的品牌时，通常就会想起某个产品或某项服务，并自觉以较高的价格购买该产品或服务。例如，同样的原材料和工序制造出来的产品，其中之一冠以一个著名的品牌，而另一个没有品牌，此时顾客更愿意购买有品牌的产品，并为此付出高出无品牌产品很多的价格。这种纯粹由于品牌名称而使企业获得的收益就被称为品牌资产。从消费者的角度，它可以表现为对品牌的偏好和忠诚；从财务角度，它可以直接表现为货币价值。近 20 多年来，科技不断进步，产品数量激增，产品之间的物理差异越来越小，品牌资产的优越性也就体现得越来越明显。产品要想在国际市场上立足，其基本手段之一就是发展本企业产品的品牌。

雀巢明确自己的定位：通过美味、有趣和高品质特点，吸引消费者步入一个充满魔幻和喜悦的雀巢冰激凌世界。长期与雀巢公司合作的智威汤逊的客服人员认为：“面对如何清晰地利

用雀巢冰激凌系列传播雀巢的理念，他们有着明确的工作程序。首先，他们做的工作就是把整个产品进行细分，雀巢冰激凌的种种新款，如雀巢‘X脆’、‘黑道和白道’、‘夏倍酷’、‘奇趣’杯等等，其次，根据这些细分的目标消费者，智威汤逊制作一系列的不同的广告，但‘蓝冰精灵’是这一系列广告的标志，它像雀巢冰激凌产品的一把伞。”智威汤逊的客户服务人员说：“许多消费者每天的生活都比较枯燥乏味，雀巢品牌的一个核心理念就是雀巢的产品能够给大家提供这样一种感觉，让人们喜爱自己的生活。我们觉得一个充满魔力的人物可以给消费者一个逃离烦闷生活的机会。这个人物就是一个契机，所以就想到‘蓝冰精灵’的形象。”而“蓝冰精灵”不但能满足消费者的产品需求，还要满足他们的这种感情需求。他们在寻找符合演绎“蓝冰精灵”的众多模特里，选中了具有特色的春晓。因为她的漂亮符合“蓝冰精灵”古灵精怪的气质。为了使冰激凌的品牌形象同雀巢的品牌相匹配，这个人物沿用雀巢的蓝色系列，让消费者一看就知道这是雀巢的产品，加深对雀巢品牌的认知，有意识地创造消费者强烈的品牌意识和偏好。

据介绍，雀巢的新品“黑道和白道”其棒身喷涂了与众不同的黑白巧克力条纹。最独特的是，取名为“黑道”的雪糕却身涂白巧克力条纹；取名为“白道”的雪糕却身涂黑巧克力条纹。这种挑逗消费者脑筋的游戏让智威汤逊创意人员眼前一亮，不约而同想到走红的《无间道》。雀巢冰激凌的《无间道》版：楼顶，一位酷似刘德华的演员缓缓走入镜头，扮演梁朝伟的演

员也进入大家的视线（仅这一段就引起大家会心的笑意)。一场善于恶的较量、一股黑白势力的对阵、一个生与死的挑战。正当双方在大家的意料中拔枪对峙的紧急时刻，蓝冰精灵出现，她调皮的施了一下魔法，闪烁的魔幻星点把双方的武器变成了雀巢的“黑道、白道”雪糕，两人开心地大咬一口。片子到这时，大家都明白片子的含义，开心地笑了。

其实，这个片子传达了“蓝冰精灵”能给大家带来的意外惊喜，给我们的生活增添乐趣，符合雀巢冰激凌产品的品牌理念。这种简单的趣味和戏剧性表现方式的创意，不但能形象地诠释产品的内在寓意，而且加深了消费者对雀巢冰激凌品牌的印象。

四、多品牌战略

门类繁多的跨国公司，所采取的品牌化战略模式灵活多样。有像通用汽车、宝洁、丝宝、瑞士 SMH 手表公司那样同一类产品发展出多个品牌的；有像飞利浦、松下、海尔、三星那样麾下成千上万种的电子电器产品共用同一个品牌的；“雀巢”就比较特别，混用了多种品牌化模式，雀巢是咖啡、奶粉、牛奶、冷饮的独立品牌，“雀巢—宝路薄荷糖”、“雀巢—美极酱油”、“雀巢—奇巧巧克力”、“雀巢—飘蓝矿物质水”等情况下雀巢与具体产品品牌是双品牌的联系……这些行业的领头羊持续一致

地专注于特定产业和生意，专注于强化自身的核心竞争力。那么，为什么它们要采用多品牌战略呢？多品牌战略意义何在？

首先，多品牌战略符合产业发展的规律——产业发展的过程就是市场不断扩大并且不断被细分的过程。不同的产品针对不同消费者的不同需求被发展出来然后推向市场。他们需要与原品牌形成区分，强化定位。而产业存在不同细分市场的事实为多品牌战略奠定了基础。有的人可能仅仅能够承担得起特定的价格，而有的人愿意为较高的品质而付出较高的费用，有的人喜欢清淡，有的人酷爱辛辣，有的人追求成功，有的人享受人生……不同消费能力的人群能够承受不同的价格，不同的人群可能被不同的产品特性所吸引，不同人群的价值观、理念和生活方式也迥异。产业存在不同细分市场的事实为多品牌战略奠定了基础。

其次，多品牌战略是攻守兼备的战略手段。如果企业不针对不同人群的不同需求提供特定的产品和服务，并打造强而有力的品牌，那么，它的竞争对手就会这样做。比如对于雀巢来说，如果它不推出麦芽糖系列饮料，他的对手如卡夫或者达能就会这样做。如果柜台上摆满了卡夫或者达能的饮料，雀巢又如何在市场中获得一席之地呢？面对竞争对手的成功品牌，企业可以推出相同定位的品牌与之竞争。当市场的主导者主动启用多品牌战略，通过清晰定义的品牌组合获得各种各样的消费者的时候，它的竞争对手将难以在市场中找到缝隙和利润空间。专注于了解的产业，正确地实施多品牌战略，这些企业获得了

极大的规模优势。在供应商的讨价还价中，在自身的生产和管理方面，在对于渠道的控制力量方面，由于市场的占有率以及品牌的拉力，他们都能够得到更好的回报。当企业的各个品牌在市场上获得良好表现的时候，企业能够获得更高的股票市值。

那么，多品牌的管理重点和核心思想是什么呢？答案只有一个，那就是：不同市场，不同品牌。任何从事多品牌战略的企业，都应该从宏观上对目前拥有的品牌进行管理，而不是任由单一品牌自行发展。从战略和组织上，从生产到营销，不断地优化各种品牌组合。如果雀巢公司的生意就是“优质生活”的话，企业的高层领导者主要思考的事情之一，就是如何让消费者的生活变得更优质。在全球各个国家的消费者，当他们需要饮料、矿泉水、咖啡时，会想起什么品牌？他们是如何使用这些品牌的？有什么需求尚未被满足？变化的趋势是什么？在充分了解消费者的情况下，企业的最高领导者需要根据品牌的认知价值、增长潜力和营业贡献对现有品牌组合的表现进行评估。通过对品牌的创建、重新定位、收购、售出、合并、撤销、延伸、引入不同区域等战略手段对品牌进行战略性管理。

雀巢公司明白，多品牌战略不是为了多品牌而多品牌，品牌存在的意义在于精而不在于多。企业必须实事求是，针对真实需求、细分市场、企业实力决定提供什么品牌和推出多少品牌。在全球，雀巢公司拥有约 8 500 个品牌，但主要品牌还是其名下的 6 大类品牌，这 6 类产品基本上覆盖了雀巢大部分活动。

多品牌管理的重点在于对品牌的边界进行严格管理。在生

产、后勤、采购、渠道谈判、研发、财务、人才等消费者无法感知的方面，品牌之间可以形成共享，从而充分利用规模效应带来的竞争优势。但是，在消费者可以触及了解的任何领域，必须通过一切手段强化品牌之间的区分。区分主要体现在这几个方面：价格区间、目标人群、品牌定位、产品设计、产品品质、风格特色、销售渠道、服务体验等等。只要你愿意发掘，可以找到无数形成区分的案例。最重要的是：区分的核心目的是让消费者相信自己在购买不同的品牌。不同，才是品牌力量的来源。

1. 雀巢的多品牌结构

作为久负盛名的世界上第一大食品公司，雀巢在食品领域的诸多方面都拥有自己的品牌，其足迹渗透至饮料、乳制品、营养品、冰激凌、宠物食品、巧克力和甜食、药品和化妆品等多个领域。作为全球最大的咖啡品牌，在巧克力和麦芽饮料领域雀巢也是世界第一，其中最著名的品牌有雀巢巧伴伴、美禄和内斯考。

也许许多消费者并不知道，雀巢在矿泉水方面也是领头羊。仅饮料一项就占雀巢销售额的28.4%，并成为公司的主要支柱。

在销售额上以27%而屈居亚军的是乳制品、营养品和冰激凌，在这一领域的产品主要还有婴幼儿奶粉、谷物早餐和丰富的预制食品，此外还有各种各样的冷冻食品和比萨饼。除此之外，在雀巢的旗下的调味酱料和沙拉调味料还有托米和温妮莉等。

在雀巢公司排行榜上位居第四名的是巧克力和甜食。这方面除了雀巢、奇巧、聪明豆、利莲和甘脆这些国际知名品牌以外，很多地方性的品牌也为人所津津乐道。制药产品方面占公司销售额的6%。雀巢的子公司爱尔康则是全球最大的眼科产品生产商，其产品主要为眼科手术或治疗用品、隐形眼镜和护理品。

2. 策略实施

雀巢的策略是大胆收购品牌。1874年，朱勒斯·蒙耐瑞特（Jules Monnerat）从创始人手里收购了公司。他使公司聚焦在浓缩牛奶市场。这项业务迅速国际化。1890年，雀巢又在瑞士开设了两家新工厂，此后雀巢不断地在欧美设厂。从1877年到1974年，雀巢在世界各地收购并购20多家企业及其品牌。

五、品牌维护

品牌作为企业和顾客沟通的最有效最忠诚的载体，向来备受重视。但品牌竞争力的形成却不是一朝一夕之功。很多品牌由于缺乏必要的前瞻性维护，在市场竞争中往往扮演了夭折的角色。还有很多企业由于缺乏对品牌理性建设的圭臬，一味地贪大求全，反遭市场湮没。由此可见，现代市场竞争，品牌维护不容小觑。品牌维护就是通过重新定位、品牌创新、产品创新等内容，改进品牌的形象，增加品牌内涵，使品牌价值得到

不断提升，使品牌得到长远发展。有的品牌百年过去依然容光焕发，活力十足；而有的品牌昨天还家喻户晓，转眼便暗淡无光甚至销声匿迹了。品牌能够与其正常生命周期抗争，并几乎长生不老。品牌维护的基础是确保品牌平台不受损害。这要求确保在开展与品牌个性和核心价值相关的每一项活动时都要做到前后一致，合适得体，而且在维持品牌的定位上不能有任何妥协。整个工作的目的是尽可能向顾客提供最好的品牌体验。品牌形象耗尽几代人的心血树立起来了，如何对其进行科学合理、行之有效的维护，使之青春永驻、长盛不衰，这是一个很值得研究的课题。

创品牌难，维护品牌更难，那么怎样才能维护好品牌，不断地提高品牌的知名度呢?

首先，企业应该根据市场细分，不断地进行技术开发，创造出更能符合消费者需求的产品，做好品牌的延伸。但是在延伸品牌的时候，企业一定要以增加品牌的弹性为准则，即用五彩缤纷的品牌群体烘托总品牌的光彩。切勿盲目，否则不仅达不到效果，而且还会适得其反，葬送原有的优势品牌。

其次，企业要不断地制作出创意精彩的宣传广告，提高品牌的营业额，提升品牌的知名度。在各种广告铺天盖地的情况下，企业应该根据不同的产品、不同的性能、不同的消费人群，因地制宜地采用不同的广告，以适应消费者不同的胃口，赋予产品不同的生命力。

再次，企业要做好品牌的售后服务。在买方市场中，消费

者的需求也随之发生了变化，对于他们来说，他们购买的并非单纯的产品，更重要的是想追求一种更深的品牌服务。企业只有满足了消费者的这种需求，它所拥有的品牌才越发具有生命力。以消费者为中心，以商品为道具，以服务为舞台，是现代企业维护好品牌，不断延伸品牌生命力的最好途径。

雀巢被称为世界上最著名的食品品牌，作为跨国咖啡、巧克力和牛奶的供应商巨人，经过几十年发展，现在正在繁荣成为一个品牌的生产机器。雀巢代表了与一个世界一种品牌的市场理论完全相反的对立面。公司更倾向于当地的品牌，而且用户最好是区域性的，但技术是全球性的，这可称之为市场学的"罗马帝国学校"：尽快建立海外据点，适应当地环境，然后致力于抓住主流。确实，雀巢首先简单地通过坐上飞机，进入新市场再谋求更大的发展：它用砖瓦和沙砾精明地建造起了制品业和政治方面的基础结构，而且雀巢有时表现得极为耐心。它曾为进入中国市场而努力协商了 10 多年之久。现在，雀巢已是墨西哥、比利时、智利和泰国的最大食品品牌，它也在不断努力成为越南和中国的领先力量。

雀巢每年在远东和拉丁美洲的赢利已占其世界范围总赢利的 1/4，这 1/4 的赢利额比 2008GeneralMills 世界范围的总销售额还要大。泰国 Deemar 调查研究公司（亚洲市场跟踪领域的领先公司）的负责人 WatineeKhutrakul 说；"只要强大的竞争者仍对世界这部分市场踌躇不定，雀巢就能席卷它所选择的任何市场。"不太成熟的市场其利润更为丰厚是对之有利的一面。雀

巢每 3 美元赢利中大约有 1 美元来自于欧洲和美国之外的销售。Pugh 预计 2009 年—2013 年的 4 年里，雀巢总利润每年将增长 11%，这是环球食品巨擘中增长率最高的，销售将增长 7%，当然，大部分都将来自于欧洲以外的市场。

雀巢在 11 个策略性品牌系列中选出一种品牌来照亮新的市场。其策略就是简化生活方式，限制产品风险，然后集中于市场攻击战。雀巢从这点出发，然后开始在每个国家投资两个或 3 个品牌产品的广告和市场开发，最后占有巨大的市场份额。雀巢市场执行副总裁、49 岁的澳大利亚人彼得·包必达（Peter BrabeckLetmathe）说："我们不相信品牌的生命周期说法，一个管理完善的品牌将使我们所有的人得到发展。"根据 2009 年伦敦股票交易员 JamesCapel 的报告，雀巢是下列国家速溶咖啡的市场先锋：澳大利亚 71%，法国 67%，日本 74%，墨西哥 85%。奶粉也与此相类似：菲律宾 66%，比利时 58%。在智利，雀巢拥有 73%的甜饼市场份额，70%的汤料和调味品市场份额。

雀巢相信，一个品牌是所有功能和感情特性的集合。如果人们只考虑到功能，那么人们得到的就只是一种产品。它没有思想，没有理想，也没有意义。因此人们必须找到一个平衡点使功能和感情相互补充，这样才能形成对消费者真正重要的品牌。雀巢还认为，每一个品牌需要不断进行更新。包必达认为，市场营销的艺术恰恰在于针对不断变化的消费者行为和期望，对品牌进行不断地更新，以使品牌总能适应消费者的需求。对于雀巢的高层领导而言，品牌是有生命的东西，是活生生的东

西。这也就是说在维护品牌上，雀巢是像照料一切有生命的东西那样，喂养它，发展它，给予它充足的实质。

1. 善待旧品牌

雀巢的全球化品牌网络——强大的品牌满足了不同顾客的个性需求。可以说，雀巢的品牌世界是由茂赫和包必达一手打造出来的。品牌需要发展，需要维护，对知名品牌显得尤为重要。维护品牌是雀巢的头等大事，对于茂赫来说更是如此。在他来到韦威的第二天，他就恢复了雀巢公司那个鸟巢的设计标志。他曾经这样说："当人们知道雀巢这个名字会赋予我们这家跨国公司感情和温暖时，又怎么能放弃这个标志呢？公司的创始人叫做雀巢，这真是我们的幸运啊。正是他为公司创造了这个无与伦比的小小鸟巢的标志。现在这个标志在雀巢所有的产品包装商都能看到，但是接受这一标志的过程却整整耗费了15年。"

在维持雀巢品牌上，雀巢是费尽了心思的。1984年，雀巢公司花了30亿美元与美国的三花（Carnation）公司友好地签订了收购该公司股份的协定，并最终于1985年接管了三花公司。这是当时食品工业界价格最高的收购。三花公司创办于1900年，主要生产奶粉、各种麦芽饮料、烹饪食品和享誉世界级声誉的宠物食品，其速溶奶粉在美国的市场占有率达到了35%，咖啡伴侣在美国的市场占有率更是达到了40%。到1984年，三花公司已经拥有了近200种中高品质的食品，在该领域的地位举足轻重。雀巢公司一直都想在美国的传统食品上赢得更多的市场，

在接管了三花公司后，雀巢公司通过保持原有的三花品牌成功打入并占领了美国市场：雀巢公司果断地卖掉了三花公司带来的年历生产、牛肉食品等其他项目，专心发展三花公司具有多年美誉的食品产业，并强化了其产品的售后服务。

2. 推出新产品

作为雀巢在发展中国家成功的典范——菲律宾，其成功源于长期且完整的品牌交流、严格的管理、积极的员工、严格的管理、包装的精良以及不断在销售中强化品牌形象和开发新产品等成功要素。可以说，这成功要素的前三点并不让人惊讶：首先，长期的良好完整的品牌交流一直都是雀巢公司在世界各地的强项；其次，是严格的管理，管理层中既要又丰富经验的前辈，也要有朝气蓬勃的生命力；第三，积极的员工。即使在菲律宾的南部，雀巢公司也有在欧洲受过培训并将万亩在那里的工作经验带回来的销售人员。也许很多人会认为这有些大材小用了。但是，雀巢并不这么认为，而且销售数字也印证了这一点。

产品是品牌传播的载体，产品不断创新是丰富品牌内涵的根本。密切关注市场、关注消费者的需求动态，通过不断创新，以产品新功能、新卖点丰富品牌内涵，才能使已有的品牌形象永葆青春。可以说，雀巢在菲律宾的成功很大一个亮点就是不断地研发新产品。比如，小塑料瓶包装的美禄托尼克饮品（Milo Tonic Food－Drink）和雀巢成长奶粉系列的雀巢仙美高（Chamyto）和雀巢比菲都斯（Bifidus），这是欧洲市场上雀巢

LGGo 的配套产品。而美极牌的成品米制品在菲律宾开创了一个崭新的分类市场。

3. 完善品牌

雀巢公司曾经反复强调，“要从人和产品出发”。一直以来，雀巢对产品因素非常重视，不断地开发新产品和口味，以完善品牌，使得雀巢长期保持活力和新鲜感。雀巢认为，公司的最终目标在于为消费者提供他们需要的产品，这些产品必须是高品质的、方便的、多样化的、价格公道的、甚至在激烈的市场竞争条件下仍能使公司继续生存下去的。因此，雀巢公司在其经营的每个国家都特别强调产品的高品质，每天都在完善品牌和开发新产品、新口味方面投入大量的资本，使其产品永远处于世界食品产业创新和质量的前列。

比如说在奶粉系列，雀巢就开发出了多种系列以满足不同人群需要：

（1）雀巢甜脂奶粉：这种奶粉的卖点是源自纯鲜牛奶，并特别强化了维生素 A 和 D3，帮助维护视力、牙齿和骨骼健康。

（2）雀巢儿童奶粉 1＋：特别添加了培保因子（一种雀巢特有的品牌活性成分），帮助维持消化系统健康。

（3）雀巢儿童奶粉 3＋：特别添加培保因子 3（一种雀巢特有的品牌活性成分），根据学龄前儿童的特殊营养需求而配制。它富含对儿童脑部和神经系统发育非常重要的均衡比例的必需脂肪酸和高品质蛋白质。并特别添加钙质，以保证骨骼健康发育。

（4）雀巢儿童奶粉6+，特别添加了一种雀巢特有的品牌活性成分，帮助钙质良好吸收，从而保证孩子骨骼健康的成长和发育。

（5）雀巢高钙高铁奶粉：这种高钙高铁奶粉是专门为希望保持活力的年轻女性所设计。这种奶粉不仅美味而且低脂，还特别添加了铁和维生素D3、维生素C。

（6）雀巢液态奶：这种源自高品质鲜奶的雀巢液态奶系列产品，添加了铁和维生素D3的风味牛奶，保证了钙质的良好吸收。新配方的高钙低脂奶，不仅有助于骨骼健康，而且添加了有助于维持肠道健康的成分。

第四章

雀巢的营销方法

一、视觉营销

无论是大到企业精神、品牌观念，还是小到一款服装、大到一件装饰品，都必须给顾客一个鲜明的印象，才有可能被顾客所认识，进而才有可能成为顾客选择的对象。一个形象的树立包括两个层次。首先，要给顾客一个直观的感受，其中包括必须把产品或品牌的属性、特点、内涵和它所具有的价值，形象、生动地展现在顾客面前；在此基础上，顾客才能够根据自己理解并联系已有的认识、体验和情感，通过联想获得对该产品或品牌的概括理解和整体印象，从而作出自己的判断和评价，这样才算进入了第二个层次，即这个产品或品牌在顾客心目中确立了自己的形象。

视觉营销（Visual Machandise Display）源于盎格鲁一萨克森国家，随着大批量销售时代的来临而出现，最先是在食品行业，为了满足提高自选式货架陈列的有效性这一需求，进而产生了技术性的视觉营销。如今，国际品牌林立，竞争加剧，消费者不断追求消费的乐趣，在这种大环境下，正确地、目标明确地选择和执行视觉营销策略已经变得必不可少了。

简单地说，所谓视觉营销就是利用色彩、造型、声音等造

成的冲击力吸引潜在的顾客来关注自己的产品。由此增加自己的产品和服装店的吸引力。一定程度上可以这样说：你吸引了多少眼球，就会有多少的潜在顾客。现代意义上的视觉营销并不只是为了吸引顾客和推销商品，还应该以视觉传达的方式来体现服务的功能。今天，服务被看做是商品的一个组成部分，这体现了以顾客为中心的营销理念，也是商品概念的发展。在这样的观念下，顾客所购买的不仅仅是物质商品和商品的使用功能，还包括诸如商品知识、流行信息、审美感受、安全保证、售后服务等信息和承诺，这些可以理解为商品的体验功能。此外，品牌的附加价值也是由此得以体现的。

事实上，通过视觉营销推行服务，并不是技术和方法的问题，而是一个观念的问题。所以，树立这样的观念是十分重要的。视觉营销的根本目的在于争取目标顾客、扩大市场影响和突出品牌形象，因此，绝不能只满足于热热闹闹的促销宣传和心血来潮的煽情手段。同企业的所有经营活动一样，视觉营销也必须坚持既定的理念和一贯的策略，并且在设计上予以充分体现。

1. 鲜明生动的印象

来自心理学家的一项调查分析结果表明，人们接受到的外界信息中，83％的印象通过眼睛，11％借助听觉，3.5％依赖触摸，其余的源于味觉和嗅觉。基于此，为了便于消费者认知、传诵和记忆，品牌包装需要直观形象化、独特简洁化、个性化，而在包装中，色彩运用的重要性不言而喻。

为了给顾客一个清晰、深刻的印象，在设计时应该对视觉中心和想要突出的内容有所选择，并进行合理化规划，对于商品来说，可以重点考虑的因素有以下几个方面：

（1）强调色彩重要性。颜色给人的印象是最深刻的，这是强调色彩重要性的基本理由。但是，商场里是色彩的海洋，而且大多商品都采用了流行色的设计方案。如何能够使色彩的表现力真正得以体现，以区别于他人，必须有独特的设计构思。一个最基本的思路就是：让色彩具有个性化的主题。

一般来说，流行色的实质并不是一些颜色的堆砌，而是一种总体性的色彩印象，因此可以根据这个原理，使商品的色彩由单独的一个个具体的颜色，通过视觉设计的再创造，形成具有整体性的色彩形象，并使之主题化和个性化，以区别于通行的色彩流行主题。这样，商品的色彩便可以实现由“面”的感觉向“点”的感觉的变化，从而大大强化自己的鲜明性。

雀巢的色彩设计师曾做过一个有趣的试验。他们将同一壶煮好的咖啡，倒入红、黄、绿三种颜色的咖啡罐中，让十几个人品尝比较。结果，品尝者一 致认为：绿色罐中的咖啡味道偏酸，黄色罐中的味道偏淡，红色罐中的味道极好。由此，雀巢公司决定用红色 罐包装咖啡，果然赢得消费者的一致认同。

（2）强调时尚感受。雀巢十分注意把流行元素融入到饮料中。因此，即使在饮料这些食品商品的价值表现中，时尚程度也是一个十分重要的内容。而且，在雀巢产品的不同品类中，时尚特点又有很大的差别。例如：一些产品只有一个季节的生

命力，比如说雀巢的冰激凌，而另外的品种则能够保持稳定的时尚价值，像雀巢咖啡和雀巢巧克力。此外，时尚在一个很大的范围内流动变化，它在市场上的流向和流速会根据情况有所不同。

从顾客方面讲，不同的人具有不同的时尚感度，也就是说，顾客对于时尚的要求差别很大。对于高感度的顾客，流行的价值是有意义的，而对于低感度的顾客则意义不大，甚至完全没有意义。此外，同样流行的商品，也有表现形式和内容上的差别。有的主要是在外部形态上，有的则体现在理念和精神内涵方面；有的注重艺术表现力，有的则是表达一种观念。那么，视觉形象所传达的信息就不再是："这是一些商品，请您来选购吧！"而应该是："这是一种生活，请您来体会吧！"这样，视觉营销所起到的作用，就不仅仅是把商品推向市场，让顾客被动地接受，而是上升为把顾客请进市场，让顾客在时尚生活的体验中，自发地产生消费的需要，进而产生购买商品的行为。比如雀巢著名的口号"新的一天，从雀巢开始"，与其说雀巢卖的是咖啡，倒不如说雀巢卖的是一种生活理念。

从服务的角度讲，视觉营销应该把商品所持的时尚态度和所具有的时尚性加以形象化的说明，以便顾客根据自己的需要选择价值判断的消费选择。比如雀巢冰激凌的蓝色精灵形象就成功使得雀巢咖啡获得那些时尚前卫的年轻人的追捧，成为夏日街头的时尚之选。

（3）强调品牌重要性。相对于商品来说，品牌的形象和个性

要突出和鲜明得多。因此，视觉营销如果把品牌作为推广的对象，其效果将会大为加强。宣传品牌的要点在于对其核心价值的整体阐述，往往需要综合不同的手段进行表达。如：加强品牌标志的鲜明性和形式感，用以提高其易辨性；利用广告突出品牌的理念和精神；通过场景设计和氛围营造，突出品牌的定位，提高品牌的亲和力等。一个品牌的构成要素形成了产品本身、产品包装、品牌名称、促销、广告以及整体外观。因此，品牌是所有这些自然的、美学的、理性的、感性的要素的综合体。

在这里，我们重点讨论这其中最为首要也是最为重要的品牌名称营销。名称是品牌构成中可以用文字表达的并能用语言进行传播交流的部分，是品牌传播中最重要的因素之一。好的品牌名称可以迅速、准确地表达出品牌的中心内涵和关键联想，让消费者对品牌产生深刻的印象、经久难忘，从而使企业产品家喻户晓、妇孺皆知。纵观国内和国外已经成功的著名企业及其知名品牌，都曾进行精心的品名设计。它们的品牌名称成为品牌营销和产品促销成功的必要条件。随着竞争的日趋激烈和同质化现象的日益明显，品牌战略和品牌意识会越来越多地引起具有远见的公司的重视，因为产品不仅要铺到消费者眼前，更要铺到消费者心里。品牌是一种感觉，塑造一种感受；品牌是价值的聚合，其高低取决于消费者的理解与感知，成功的品牌是基于品牌名称、标志等品牌识别元素的系统规范；品牌是对消费者的一种承诺。好的品牌需要好的命名，因为一个好的

命名是品牌成功的一半。品牌命名在商业竞争中具有重要的作用，一个企业的品牌一定要有一个好的名称。好名字是企业的一笔巨大财富，能够为企业创造价值。因此，从这个意义说，品牌的命名是企业建立强势品牌的第一步。品牌名称，不是一个简单的记号，它能强化定位，参与竞争，而且还以其可能隐含的形象价值使某一品牌获得持久的市场优势。

一般说来，品牌命名的目的是让品牌名称尽可能直接地服务于营销，有以下这些基本的策略需要考虑：目标市场策略、产品定位策略、描述性与随意性的命名策略等。

①目标市场策略。一个品牌走向市场，参与竞争，首先要弄清自己的目标消费者是谁，以此目标消费者为对象，通过品牌名称将这一目标对象形象化，并将其形象内涵转化为一种形象价值，从而使这一品牌名称既清晰地告诉市场：该产品的目标消费者是谁；同时又因此品牌名称所转化出来的形象价值而具备一种特殊的营销力。比如雀巢的高钙高铁奶粉，其目标人群就是那些都市女性，该产品宣称每天两杯就能保持充沛的活力并且不会发胖，从而成功地抓住了大量的女性消费者的心。

②产品消费感受定位与品牌命名。每一种产品都有其特殊的功能特性，一个消费者在消费这一产品时总能产生和期待产生某种切身的感受。许多产品就是以这种产品能带给消费者的消费感觉来进行市场竞争定位的。品牌的命名也可以此目标为基础来进行。

如雀巢的聪明豆作为一种零食，由于添加了特殊的有益智

力发展的物质，就把消费者消费时能够或期待获得的一种愉快的生理、心理感受作为一种诉求定位点。因而“聪明豆”这个名称能够直接表示和诱惑消费者心理和生理感受的名称进行命名。这一命名，一方面向人们显示了其品牌属性，启动了一个定位的过程，同时也能给消费者一种诱惑、期待或承诺，因而具备一种很大的营销力量。产品的形式、状态表现是现代市场定位的一种重要手段。在产品的内在特性越来越相同的今天，产品的形式本身就可能成为一种产品优势。

③产品情感形象定位、观念定位与品牌命名。作为一种定位方式和诉求渠道，情感形象与价值被许多品牌作为市场定位及诉求的重要支点，配合此一诉求内容和定位基点命名的品牌，也能启动定位过程，并由于它直接或间接地冲击消费者的情感体验而具备明显的营销力量。

现代社会是一个多种观念所主宰的社会，消费观念也成为人类日常消费的一种模式和倾向。许多品牌要带给消费者的就是一种观念。这种观念本身就成了其市场定位及命名的出发点。

④描述性与独立随意性的选择策略。品牌名称有两种最基础的作用：识别产品、服务及传播信息。一个品牌名称越是一个独立的字词组合，越是不与其他名称接近或可以比较，那么它发挥的识别作用就越强。相反，一个品牌名称越是采用了有明确含义的词汇，越可能与其他名称的关系接近，那么它发挥的传递信息的作用就越弱。它们代表了品牌命名的两种极端的策略导向：独立随意策略和描述性策略。前者的优点是名称充

满个性，商标的保护力强，缺点是需要大笔的传播投资；后者的优点是名称本身可能就是一个活广告，可以节省传播开支，但缺点很明显，即商标的保护力很弱，有时可能演变为产品的通用名称，而得不到商标注册和保护。

2. 保持风格的连续性和一致性

重复强化对于记忆和理解都是十分重要的，进行视觉营销设计时，必须明白这个简单的道理，进而在具体做法上加以运用。最基本的一点，就是保证展示、陈列始终保持一个特有的风格。因为，风格鲜明的事物可以使人在一瞬间获得强烈的视觉感受，比起具体的细节来更容易区别和把握，在视觉传达时的作用就更加有效。

如果由于销售的商品或企业的营销策略发生了变化，或是为了适应时尚流行的需要，或是为了与对手进行形象竞争的需要，视觉营销的设计方案必须加以调整和改变时，就要尽量调动可能的因素，使用各种手段来保证风格的连续性和一致性，使风格特点万变不离其宗。

保持风格的持续稳定，绝不是说在设计创意和手段、方法上一成不变，相反，恰恰需要在思路、观念和手段上坚持不断创新和变化，才能使风格能够坚持下去。因为，风格并不是各种形象素材的简单叠加，而是它们的综合结果。所以，正确的观点是：要把风格作为一个整体形象来把握，同时，要创造性地对技巧和工具加以运用，始终保持形象的鲜活，因为缺乏新鲜感和趣味，风格将不复存在。

3. 清晰的记忆

顾客常常会对某个事物发生很大的兴趣，但是很快就会遗忘，这是由于人的记忆分为短时和长时两种情况。最初的印象一般均为短时记忆，只有经过思维的加工，例如思考、理解和情感体验，才能作为长时记忆储存在人的头脑中，今后在一定的条件下就可以回忆起来。

根据有关研究，从刺激源的性质与注意和记忆的关系来看，一般的图像可以引起78%的注意力，而文字为22%。这说明具有形象性的对象更利于吸引注意力；与之相反，文字可以唤起65%的记忆，而图像为35%。这说明具有抽象性的对象更有利于引起回忆。因此，在涉及各种标志性内容时，应该注意图像和文字的综合运用和有机组合。例如：采用平面广告时应尽量使用相应的广告词，使用pop时可以选择形象感鲜明的形式，以便达到促进记忆的作用。

比如，雀巢公司曾寻求将表现不佳的Lean Cuisine（烹饪）品牌进行优化。规定品牌拥有更有亲和力的提示，以宣传产品的最佳形象和品位，并同时开创了一个新品牌——Spa Cuisine（矿泉烹饪）。分析表明，在搞清与一系列利益相关的问题之后，品牌的认知度是混乱的、复杂的。老式包装不能表达出强烈的、富有人性味的形象。因为包装设计选用了许多字体和含有丰富信息、过于程式化的产品图片，其结果是品牌的外观杂乱无章。雀巢公司的设计队伍和市场营销人员开始采纳简单化外观的品牌价值观。在消费者对健康饮食理解的需求下，他们去除无实

质性内容的信息，以及在背面和侧面补充说明文字。一张新的清爽的照片，一条新的标志和一个更为开放的构架，使得消费者更容易从货架上识别产品。

销售结果表明，这项策略是成功的。它促使雀巢公司的这种产品重新热销起来。简约化的识别，使他们重新夺回品牌的价值。简化的设计构架使 Lean Cuisine 品牌获得再生，加强了品牌在零售时的影响力。增加的销售额证明，简单和更为直接的人性化的设计是消费者更加青睐的。

4. 生动的形象

无论是产品、包装，还是品牌名称、标志的设计，都不可能完美无缺，那么，就需要在展示和陈列设计时加以修饰和包装。这好比是人的五官，单独看并不一定漂亮，但是它们有机会地组合在一起的时候，就可能有十分生动的表情和无穷的韵味。生动就是给人视觉上的冲击和联想的乐趣，所以，一切闪烁的、明亮的、反差强烈的、新鲜有趣的事物，都会使人感到眼前一亮，进而产生观赏的需要；而能够启发思想、激起好奇心的，具有幽默感和构思巧妙的事物，总能够让人产生许多联想，在脑海里形成各种各样的形象。

在当今信息膨胀的文化背景下，品牌的增生速度非常快，零售业的市场环境已变成了视觉垃圾，使我们吃得太多、营养不良。复杂且过分详细的品牌描述反而得不偿失。这些表述为说明性的文字，带给消费者个性化的东西太少。所以那些成功的品牌都是利用有效的视觉速览方法，与他们的核心用户建立

联系。利用色彩、标志、图标和简单的视觉焦点，就可以使品牌形象克服外观的杂乱。一些新的成功品牌所具备的关键战略就是他们的信息、特性和人性化的架构。比如，为了保证雀巢形象在世界各地分公司在宣传上的一致性，雀巢公司通过一些文件来约束各分公司。例如“标签化标准”，明确规定了咖啡的标志、字体、所采用的颜色，以及各个细节之间的比例。就连取名，雀巢也费了一番心机。雀巢咖啡（Nescafe）这个名字在世界各国的语言中，都给人一种明朗的感觉。例如在中文中，“雀巢”很容易让人联想到温馨的家，强化了雀巢咖啡可以在你紧张、疲劳之后，让你放松片刻的感觉。

二、网络营销

网络营销（Cyber Marketing）虽然是一种新兴的营销方式，但实质上是历史悠久的直复营销（Direct Marketing）在互联网时代出现的新种类或新形态。传统的直复营销起源于1872年的美国，早期主要通过产品目录、印刷品邮件、报刊带回复表格的广告、电话等媒体向目标市场的成员发布产品信息，寻求反馈，进而达成交易的营销行为。网络营销的理论基础即为“4C”理论：顾客的欲望和需求（Consumer's Wants and Needs）、满足欲望和需求的成本（Cost to Satisfy Want and Needs）、方便购买（Convenience to Buy）以及与消费者的沟通（Communica-

tion)。最大限度满足消费者的需求，是现代企业的经营核心。要满足网络时代消费者的需求，企业必须适时开展网络营销，提供让消费者满意的信息和服务，这已经成为企业的一种必然选择。所谓解铃还须系铃人，网络时代出现的消费心理，只有通过网络手段才能解决。这是因为网络营销除了具有直复营销的所有特点外，还具有如下的优势：

（1）是一种更具个性化的营销方式。能够轻易地通过数据库管理，真正实现“一对一”营销。

（2）具有极强的互动性，是实现全程营销的理想工具。

（3）真正超越时空，方便快捷。能满足消费者对购物方便性需求，提高消费者的购物效率。

（4）融各种媒介特点于一身，寓“销”于乐。

雀巢是全球快速消费品市场上最被消费者喜爱的产品品牌之一。开展积极的电子商务是雀巢公司开拓全球广阔消费品市场的总体战略的重要组成部分之一。为了使消费者能够实现从网上直接购买雀巢系列产品，雀巢公司选择了易购公司作为合作伙伴。消费者通过 eguo. com 就能方便地购买到雀巢的全系列产品。另外值得一提的是，因为手机营销在日本的环境非常成熟，发展得非常好，在日本，雀巢的一个服务就是手机营销和网络营销相结合。消费者在超市的时候，用手机上雀巢网站的时候，雀巢能够侦测到你是那一个地方的超市，他会侦测那个地方有什么产品，这个时候会提供一个食谱，会根据它能够侦测的地址，告诉你产品的信息，给你一套个性化的食谱。还可

以加上一个很特别的关系，比如我今天生日，或者跟老友重逢，这就是以人的需求为主的服务。这些东西靠技术都是可以做的。

三、广告营销

大量投放广告是雀巢公司的一大特色。在创造消费者的强烈品牌意识和偏好方面，雀巢公司从不吝惜花钱，这使公司很快赢得较高的市场份额。在韩国，雀巢仅用7年时间夺得35％的市场份额，瓦解了卡夫（kraft）通用食品长期以来的垄断地位，这主要靠大规模广告战；但大量投放并不等于无序地投放广告。雀巢广告讲求的是精而有效。为了保证雀巢广告传播的质量，更好地实现品牌传播的一致性，雀巢公司选择统一的广告代理商，大量减少它在全球的广告代理机构。经过对所有合作广告代理的精挑细选，现在与之密切合作的代理减少到5个，分别是麦肯、智威汤逊、Pubilic FcB、奥美以及灵狮。它们形成了一个国际广告代理机构网络。虽然在全球只有5家代理，但雀巢公司的广告均堪称经典之作。

雀巢总部为每个战略品牌指定了优先考虑的广告机构，给予一定的自由选择度。各地分公司可以从这些机构中作出自己的选择。如，负责雀巢咖啡广告的主要是麦肯公司和智威汤逊公司。雀巢公司很注意宣传上的细节，为了保证世界各地分公司在宣传上的一致性，公司通过一些文件来约束各分公司。例

如，标签化标准明确规定雀巢咖啡的标志、字体、所采用的颜色，以及各个细节之间的比例，就连取名，雀巢 也费了一番心机。雀巢咖啡（Nescafe）这个名字在世界各国的语言中，都给人一种明朗的感觉。从历史的角度来看，雀巢咖啡的广告经历了三个阶段：

（1）一开始，雀巢欣喜于工艺的突破给传统喝咖啡方式带来的革命，广告自然想到要强调因速溶而带来的便利性，却未曾料到这与许多家庭妇女的购买心理有悖——买速溶图方便？是否表明自己不够贤惠？这可不是男人期望的妻子形象。因为当时处于男尊女卑的20世纪三四十年代，妇女缺乏自信，她们把照顾丈夫和孩子作为生活中的要务。随着时代的进步，妇女的解放，速溶咖啡这种既方便又能保持原味的优势终究大放了光彩。20世纪60年代进入日本市场，就立刻受到广大家庭主妇的欢迎，尤其对家里没有磨豆道具的家庭来说，更是喜爱。之后，当这种优势由于省时省力机器的逐步推广而被削弱时，再过分强调这种便利性显然不会有效了。

（2）广告的重点由便利性转向表现产品的纯度、良好的口感和浓郁的芳香。因此，各国的分公司都采用了产品导向的广告，强调雀巢咖啡是“真正的咖啡”。这也与20世纪五六十年代普遍流行产品导向广告的大背景相一致。

（3）当人们逐渐认可“咖啡就是雀巢咖啡”后，雀巢咖啡广告的重点转变为生活形态导向，广告尤其注重与当地年轻人的生活形态相吻合。例如，在英国的广告中，雀巢金牌咖啡扮

演了在一对恋人浪漫的爱情故事中一个促进他们感情发展的角色。

1961年，雀巢咖啡进入日本市场时，当初采取的是产品导向的广告战略。电视广告首先打出“我就是雀巢咖啡”的口号，朴素明了，一时间反复在电视上出现，迅速赢得了知名度。之后，紧接着于1962年，根据日本消费者以多少粒咖啡豆煮一杯咖啡来表示咖啡浓度的习惯，开展了“43粒”的广告运动，可谓典型的USP（独特的销售主张）策略。广告片中唱着“雀巢咖啡，集43粒咖啡豆于一匙中，香醇的雀巢咖啡，大家的雀巢咖啡”。由于其旋律优美，竟变成了大街小巷的儿歌。20世纪70年代在日本，“了解差异性的男人”的广告运动表达这样的概念：“雀巢金牌咖啡所具有的高格调形象，是经过磨炼后的‘了解差异性的男人’所创造出来的”。广告营造了“雀巢咖啡让忙于工作的日本男人享受到刹那的丰富感”的气氛，至今让许多日本人印象深刻。

在中国，雀巢一直强调要提供适合中国人口味的优质食品。从20世纪80年代雀巢进入中国到现在，产品已经从奶粉、咖啡，拓展到了饮用水、冰淇淋等领域。雀巢在中国消费者中如此家喻户晓，“雀巢，味道好极了”这句绝佳的广告词深入人心。一提起雀巢食品，那甜美芳香的味道马上会浮现于脑海。早在1908年，雀巢就与中国建立了贸易关系，但当时只有中国上流社会极少数的人士才能品尝到雀巢的美味食品，而绝大多数平民百姓却不知雀巢为何物。这种状况一直延续了70年。雀

巢咖啡在我国的广告战略可分为两个阶段。20 世纪 80 年代早期，首先以“味道好极了”的朴实口号作面市介绍，劝说国人也品品西方的“茶道”。那时候，对于许多年轻人，与其说他们是品尝雀巢咖啡，还不如说他们是在悄悄体验一种渐渐流行开来的西方文化。“味道好极了”的运动持续了很多年。尽管其间广告片的创意翻新过很多次，但口号一直未变。它几乎成了 20 世纪 80 年代每个广告人津津乐道的成功范例。而经历过 20 世纪 80 年代的人，都不曾忘记雀巢咖啡首次进入中国市场给无数的老百姓留下的那句广告语：“味道好极了”。

可能是咖啡的浪漫情怀将中国人心中的生活欲望给释放了出来，也可能是这句普通实在的话道出了人们对“好味道”的幸福生活的渴望。随着这句广告语的广泛传播，在之后短短的几年时间里，雀巢咖啡开始在中国市场迅速流行起来。

雀巢产品主要涉及咖啡、矿泉水、猫狗食品、冰淇淋，在同行业中均处于领先地位。此外在奶粉、调味品、巧克力糖果、眼科医疗用品等产业也享有较高声誉。尽管生产线很广，涵盖各类食品，但在消费者眼中，雀巢始终此都是高品质速溶咖啡的代名词。随着时间的推移，年轻人的新观念出现和生活形式发生了变化，雀巢公司自然也不会落后，广告营销的手法和策略也跟随着创新。瑞士商 Nestle 的子公司雀巢咖啡（Nescafe）声称未来将以 16～24 岁的青少年阶层，作为价值 3 000 万美元行销计划的主要诉求对象。这项定名为“种因得果”的系列广告在欧洲各地的电视、广播与网站上同步播出。雀巢咖啡希望

以这一波的行销攻势，抢搭连锁咖啡馆星巴克所带动的都市咖啡风。

真正令人吃惊的还有雀巢公司品牌管理的一致性：经过认真研究的雀巢广告主题一旦被决定采用，就会使用相当长一段时间，在此期间只是偶尔对其做适当的个性化更新；雀巢品牌的视觉形象也极其一致，雀巢的咖啡产品多年仍然用着同一品牌就是一个明证。一切事实表明：雀巢咖啡的广告营销不仅跟时代同步，而且有着强烈的超前意识。“你能想到的，你所不能想到的”，在雀巢咖啡的广告中都能告诉你一个清晰的答案。从另一个角度我们也可以看出：雀巢咖啡所提倡的生活理念已经被消费者所接受，雀巢咖啡所代表的形象已经深入人心，并成了消费者愿意积极购买的首选对象……我们不能拒绝无孔不入的广告，同样，我们也拒绝不了“味道好极了”的诱惑，雀巢咖啡就这样把你征服。当雀巢成了速溶咖啡代名词的时候，如果你买速溶咖啡，放弃了选择雀巢品牌，周围的人一定会说你没品位。这就是产品深入人心带来的威力。

当我们喝着美味香甜的雀巢咖啡，当我们戴着印有 Nestle 的帽子，当我们穿着印有 Nestle 的衣服，甚至是提着印有 Nestle 的袋子……我们真正能感觉到雀巢无处不在。谁能说这不是雀巢广告营销的威力呢？

四、其他营销手段

1. 申奥营销

奥运概念的竞相搭载与比附，直接促成了各色版本的奥运广告。简单来说，奥运营销涵盖两种具体的营销表现形式：一是奥运会合作伙伴、赞助商、供应商的奥运营销；另一个是其他品牌开展的拦截式、埋伏式的奥运营销。它们最大的不同是奥运赞助商拥有奥运会的众多权益，其中最为重要的是可以使用奥运会的标志和名称。而进行拦截式、埋伏式奥运营销的品牌，却只能通过利用奥运会赞助商权益外一些隐性载体和元素进行营销。拦截式最常用的奥运会隐性载体有场馆、广告、电视节目、奥运明星、奥运运动项目、奥运代表团等等。在奥运营销史上，拦截式、埋伏式营销是伴随赞助商的奥运营销一起成长起来的，并都创造了许多经典品牌案例。

雀巢公司为中国老百姓提供了美味食品，同时自己也获得了可观的利润。公司一直热心支持中国的种种公益活动。北京申奥活动对于中国人民来说是向全世界展示自己的头等大事，雀巢人也曾积极支持。2001 年 4 月至 6 月，雀巢与全国少工委办公室合作，共同举办了“新北京、新奥运，大家一起来描绘”中国百万少年盼奥运千米长卷绘画创作活动，组织了北京、上海、广州、成都等 12 个城市的 100 多万少先队员参加。并赞助

6名来自不同民族的少先队员代表，组团赴国际奥委会所在地瑞士，表达中国少年儿童支持北京申奥的美好愿望。雀巢集团也用这样的行动表明了投资中国、扎根中国的决心，以及希望中国持续发展和日益繁荣的美好愿望，树立了雀巢和中国人站在一起的形象。

2. 资助助产士活动

毫无疑问，雀巢对于许多第三世界国家都堪称是一个咄咄逼人的市场营销商。它的促销活动除了针对消费者之外，还直接针对内科医生和其他医务人员，直接针对消费者的促销活动有多种。雀巢所采取的媒介有电台、报纸、杂志和广告牌，甚至使用装有高音喇叭的大篷车。它免费散发样品、奶瓶、奶嘴和量匙。在有些国家，雀巢通过采取“奶护士”的方式，直接与顾客接触。但是不幸的是，雀巢的这次营销受到了前所未有的批评。

雀巢公司雇用了大约200名护士、营养师或助产士，这些专业人员通常的绰号是“奶护士”。批评家们认为这种奶护士实际上是变相的推销员。她们走访婴儿的母亲，给她们送样品，企图说服母亲们不要亲自给孩子哺乳，她们穿着制服，看起来正儿八经的，大大增强了人们对她们的信赖感。这一行为被指责为旨在为劝诱无知的消费者而别出心裁，对内科医生及其他医务人员的推销也遭到批评家们的反对。这种推销形式通常是利用零售人员组织儿科医生、护士及其他有关医务人员讨论他们产品的质量和特点（利用那些传教士式的零售人员也是

惯用的手法），向内科医生、医院及诊所免费提供产品样品、图片及广告等。内科医生及其他医务人员还应邀参加公司组织的医学学术讨论会。批评家们认为婴儿食品的推销做得太过分了，从而导致哺乳减少。尽管批评有增无减，但婴儿食品在贫困国家中的销售还是一如既往地迈步上升，它成了第三世界国家中除了烟草和肥皂之外做广告最多的产品，而且一般都认为这些国家中的新母亲们最容易接受广告的影响。

总起来说，对婴儿食品推销活动的批评主要有以下几点：在不发达国家中奶瓶喂养的婴儿死亡率高。雀巢的促销媒介使人误入歧途，他们鼓励贫困无知的母亲用奶瓶喂养她们的婴儿而不用母乳哺育。促销广告把母乳哺育说成是“原始而不方便”的养育方式，免费赠送的礼品和样品是刺激奶瓶喂养的直接原因。医院里的广告和小册子以及“奶护士”们，均被看做是“经公司认可”的或“通过所谓帮助的手段来操纵的”。牛奶行业的婴儿食品价格，对许多消费者来说仍然过于昂贵，他们总想多买，而又付不起更多的钱，最后只得将购来的婴儿食品加以稀释。

3. 健康营销

雀巢正在努力将自己重新定位为一家健康食品公司。包必达说，将雀巢从一家食品公司发展成一家“食品、营养和健康”公司是其重要目标之一。他新设了一个营养业务部，目的是发展临床营养（如针对糖尿病或心脏疾病的食品），运动营养（如防止运动员在耐力运动中昏倒的食品）以及婴儿食品等产品。

经以巧克力和配制婴儿食品闻名的雀巢公司，在健康食品业（一种介于农业产品与药品之间的新型食品）居主导地位。

雀巢生物学研究的对象是健康的人，而不是病人，这也反映在公司的使命宣言当中："让健康的人更加健康"。例如，公司著名的"聪明豆"巧克力系列产品含有 干细胞记忆增强素，清洁瘦身类食品是新型的 冷冻餐，由计算机程序调制，能自动降低胆固醇和溶解可转移脂肪。雀巢还重新改造了其药妆品部门。它有一款名为"欧莱阿"的唇膏，能向人们提供其建议的100 种维生素和矿物质的日摄取量。该公司在欧洲市场推出了一批新产品。如为健美爱好者补充营养的 Nesvital 高能麦片条，以及与欧莱雅联合开发的 Inneov 皮肤营养品。另外，它也正在改变产品的配料，为食品添加所谓的活性成分，比如从牛奶中提取的天然乳钙。它把这种钙添加到 Nesquik 的可可粉中。2005—2010 年雀巢已在 48 个国家推出了 600 种新配方或改良配方产品，在瓶装水、奶酪甚至冰激凌中添加碘、矿物质和维生素。

4. 环保营销

雀巢是一个真正意义上的跨国食品公司，业务几乎分布于世界所有国家。因此，保障产品质量与安全并发展可持续的业务，这是雀巢集团首要关注的重要工作。雀巢开展业务的一个重要特点是在发展中国家建立高标准的生产加工基地，而不是纯粹从当地采购原材料。同时，在从原料到消费者的整个供应链过程中雀巢自始至终考虑环境因素，保护水资源尤为环保工作的首要任务。系统地管理环保工作是雀巢可持续发展策略的

一个基本因素。

黑龙江省双城市地处北纬 45 度，是位于中国东北气候条件最为严酷的地区之一。这里冬季从 11 月底一直持续到第二年 3 月初，最低温度可低至零下 40 度，而夏季温度则可能持续高于 30 度。因此，工厂建立废水处理设施必须考虑温差的极度变化。双城雀巢工厂设法将废水澄清器安装在室内，通过给建筑加热，将温度控制在常年有效处理废水的范围内，以建立起一个能够在超常环境下运作的废水处理车间。双城雀巢工厂于 1990 年建成投产，当时还是中国改革开放之初，许多人还没有环保意识，但雀巢就已经按国际高标准建立废水处理车间。如今雀巢在中国运营的所有工厂都配有世界一流的废水处理设施。广东东莞雀巢咖啡工厂用咖啡渣烧锅炉，2004 年节省重油 1 400 吨；在双城教农民利用粪肥制造沼气，为农民日常生活提供能源并为农业再生产提供肥料。

5. 合作营销

近年来，几大巨无霸饮料企业，在不断进行自我挑战、不断创新、勤练内功的同时，纷纷开始寻求国际型合作，与一些国际型企业甚至是竞争对手进行联盟，共同推出产品杀向市场，以图强强联合，创造完美合作传奇。在别的许多行业纷纷走向垄断、市场环境水深火热、竞争连连升级的时候，饮料行业一反常规，走向了一条联盟的道路。

战略大师迈克波特对竞争作出了最精辟的分析，也对如何取得竞争优势提出了几条重要理论，那就是通过差异化、成本

优势和进行技术创新。而要取得这些优势，最终还是落到对资源的争夺，对人才、自然资源、资金和时间的争夺。而我们现在看到的解决竞争的方式都是一些简单的战术，所谓的“见招拆招”，这样的简单迎应竞争的办法使竞争走向越来越低级。这些国际型大企业一反常规，看来是将如何应对竞争提高到了战略层面上来，并且相当远见地考虑到了竞争的关键是有利资源的相互利用和对外界资源的争夺，从而将竞争能力提高到了相当的高度。在激烈竞争的市场环境下，没有不思进取而永远取得强者地位的企业，也不存在辛勤耕耘的弱者永远是弱者的现象。竞争会让有的企业倒下，也会让有的企业成长起来。所谓商场如战场，在这里，既有对手，也就会有盟友，有了盟友，就少了一个竞争对手，并且有了向其他对手发起更大攻击，取得胜利更有优势的可能，这是一个双赢的选择。同时，这对于一些国际巨无霸而言，只有这样，才能让它们利用更大更优的一些外部资源，才能寻找到更大的生存空间，才能实现“无边界”的拓展，才能让这些百年老企业获得永生。

虽然茶饮料市场越来越复杂，竞争对手越来越多，竞争环境越来越恶劣，进入难度越来越大，但几个国际型大企业，能够进行企业间的友好合作，进行战略联盟和销售联盟，取得共同的极大的竞争优势，企图冲破几大已成熟的茶饮料企业的重重隔离，从而将市场做得最大，这不能不说是一种彻底性的营销革命，也为国内正在迅速成长的快速消费品企业提供了很好的战略和营销借鉴。这其中最经典的一个案例莫过于雀巢公司

与可口可乐公司强强联合，共同占领茶饮料市场了。

可口可乐公司曾经与迪斯尼公司、宝洁公司都有过雄伟的全球合作计划，但最终都由于执行过程涉及产品开发的难度、技术的专利性、市场整合的麻烦、销售渠道的不统一等等，从而都不了了之。而雀巢公司由于与可口可乐公司在很多方面，特别是渠道及消费者方面的共性，使两家企业最终友好地站在了一起，成立了全球性合资公司，首先在中国卖起了最近几年来一直销售火爆的茶饮料。可口可乐公司与雀巢公司，虽在纯净水及其他一些产品方面，在国际上是处于竞争对手的地位，但一个是世界第一食品企业，具有强大的产品开发功能；一个是世界第一品牌公司，又具有无与伦比的市场操作功能，而在中国的茶饮料市场，甚至在世界级的饮料市场，双方都不可能从内部的产品到外部的市场销售均具有绝对性优势，特别在“快鱼吃慢鱼”的市场竞争法则占主导地位的情况下，反应慢的恶习往往使这些大型企业倍感被动，从而被一些中小型企业取得先机。所谓“惺惺相惜”，反映到商场上，无非就是双方都看到了自己的劣势，而对方的优势正能弥补自己的劣势，所以，能让双方联合起来，取得优劣势互补，用合作取代对抗，就成了国际型大企业尽量减少对抗，用合作来取得竞争胜利的最优战略和不二法门。

而在进行战略联盟和市场合作以前，它们虽都在中国市场作出了很大很多的努力，但它们都在中国急速增长的茶饮料市场中一直处于尴尬的境地。一个茶粉卖了一二十年，却在急剧

增长的茶饮料市场上还了无建树；一个茶饮料推广了几代产品，最终没给消费者留下什么深刻印象。中国大陆——这个世界最大的茶饮市场之一，这个近年来世界上增长最快的茶饮料市场，他们两家国际一流公司只能眼巴巴地看着我国台湾省两大巨头将中国大陆市场份额占尽，赢得盘满钵满。强强联合，向领导者挑战，这就是国际大企业的胸怀和明智选择。而对中国市场又具有特别意义的是，这两个国际型大企业组建的合资公司，首先作出的决策就是：在中国的首都北京市场，推出了他们联姻后的第一个宝贝——瓶装饮料雀巢冰爽茶，并希冀在北京推出取得经验后便推广到全国，从而逐步推向全球其他的饮料市场。从这里，我们也看到了这些国际巨头对中国市场的重视以及对茶饮料市场的野心。

现在，可以看到，通过两个公司的战略统一，紧密合作，达到优势互补，倾力而出，对产品进行大力推广，从技术创新到高空轰炸，到地面推广的精心运作，雀巢茶无疑已取得了市场占有率第三的强势地位，用合作最有力地打击了竞争。

第五章

雀巢的组织模式

一、网络型组织

随着生产力水平的迅速提高和社会分工的日益细化，企业内各个部门之间、相关企业之间的联系与依存越来越紧密，协作与沟通越来越重要。自20世纪90年代以来，越来越多的企业经营者和学者开始意识到，传统的企业间与企业内组织形式已经难以适应知识经济这一新型经济形态的要求，对企业内与企业间协作与沟通问题的解决显得力不从心。而与此同时，网络型组织在实践和理论上的发展对这一问题的解决提供了有效的途径。

管理模式由原来等级森严的金字塔结构向扁平化结构转换曾被视为一次管理方式的革命。波音、雀巢等国际知名公司先后完成了旨在压缩管理层次的企业再造工程。他们的成功经验向世人雄辩地证明了扁平化结构的优势。但是扁平化这一全新的理念面对网络经济的飞速发展也即将成为明日黄花，取而代之的将是一种更为灵活和高效的网络型组织结构。在网络型组织中，所有的员工不是固定在某一职位上，而是根据具体的生产项目组成灵活的团队，这个团队有时成为技术创新小组，有时成为项目小组。项目完成，小组成员又各归其位。这种结构

是对原来扁平化结构的一种完善，扁平化结构只不过是缩短了管理过程中上传下达所必经的链条，员工还是要在相对固定的职位上恪尽职守，而团队结构打破了这一局限，使人才在企业内部自由组合，使员工的能力得到充分的挖掘。

那么，什么是网络型组织呢？国际有关学者对网络型组织的定义是：网络型组织是一个由活性结点的网络联结构成的有机的组织系统。信息流驱动网络组织运作，网络组织协议保证网络组织的正常运转，网络组织通过重组去适应外部环境，通过网络组织成员协作创新实现网络组织目标。这个定义可以从以下几方面来理解：网络型组织是一个由活性结点（结点具有决策能力）及结点之间的立体联结方式及信息沟通方式构成的具有网络结构的整体系统；网络型组织追求在网络组织运行期间，围绕特定目标，实现信息共享和无障碍沟通；它不仅对有形资源整合，而且更加专注于网络型组织核心能力的构建和培养，挖掘网络组织成员的潜力，激发其创造力；网络型组织是一个超组织模式，它不一定是一个独立的法人实体，而是为了特定目标或者项目，由人、团队、组织构成的超越结点的组织，其边界超越一般组织边界，具有可渗透性和模糊性。

在网络型组织中，成员企业需要运用协调方式在不确定的环境中来完成复杂性的任务。即使是在无摩擦的状态中，成员企业也还需要在劳动分工、活动与生产的界面上协调。从本质上说，网络不是自发的关系，而是建立在有意识的协调努力基础之上的，倘若没有这种努力，网络就将解体。因此协调是网

络型组织的基本目标之一。在网络型组织中，协调使得成员企业能在制定决策的时候进行沟通，并在信任与互惠的基础上共同确立其战略定向。协调还能实现专用资源、隐喻信息与知识的共享，成员企业能利用资源、隐喻信息与知识的超边界的流动与传播，来扩展自身的竞争优势和发展潜在的能力。而有着横向信息流动和群众会议交流特征的团队协调行为将加速信息在团体间的共享与减少完成复杂任务的时间。更为重要的事，协调能节约网络的运行成本与成员企业之间的交易费用，因为网络型组织中众多的协调行为建立在隐性的与无时限的合约之上。此合约并不需要权力机构的组织与驱动或者合法立约的程序与框架的约束。尤其是在信任的基础之上，网络型组织可以利用双边的互惠与承诺的关系以及长期重复的交易活动来进行协调，而不需要支付谈判费用与立约成本，也不需要付出高昂的事后监督成本。这样，成员企业可以在充分小的摩擦成本的状态下进行合作、交流与交易。

1. 网络型组织的运作模式及协调机制

（1）网络型组织的运作模式。网络型组织有多种运作模式，包括跨国公司内部网络、联盟型网络组织、虚拟企业、中小企业间网络、Web公司等等。不同的运作模式有不同的运作机制，协调管理具体所指向的内容也不尽相同，协调所偏向的对象也有所差别。

在跨国公司网络化运作中，真正的沟通与协调并非着眼于权力而是重视制度和规则的运用。例如，在雀巢公司总部仅保

留100多人的规模，足见其管理职能的下移幅度，总裁只来回巡访于公司网络的各结点之间，且并非发号施令，而是对结果进行检查。雀巢的整个网络之所以有条不紊地高效运行，关键就在于采用了科学的制度与规则进行控制与协调。它授予各子公司高度的运作决策权，但是要求决策者对其决策的后果负责，从而未形成权力的滥用；它允许子公司经理具有高度的资金使用权，却未形成浪费与挥霍，原因就在于建立了一套科学的财务控制体系和相应的制度规范。这一制度规定每一项明细的开支结果都要通过公司外部的会计与审计机构出具反映事实的证明，不符合公司制度规定的一切行为将由行为者本人负责。正因为这样，在协调方面，总公司赋予各子公司相互交流与自由合作的权利。由于基层之间的合作是以实现最大效益为基础的伙伴选择，而且内外伙伴的选择须遵循网络的规则，因而这种选择既调动了网络内各结点的积极性，同时又提高了合作的效益，因而这种协调对提高整个网络的效率是十分有益的。

（2）网络型组织的协调机制。不同于一般的层级组织，网络型组织中的大部分活性结点都是一个独立的法人实体，因而它的行为模式比层级组织更具复杂性。网络型组织中的合作各方不是上下级关系，而是平等的竞合关系，而且具有机动、灵活、多变的特点。很多学者探讨了不同运作模式的网络型组织的协调机制：

有学者认为，网络组织的协调机制，指的是如何协调组织各结点的行为，以保持组织的有效运行。网络组织的结构形式

可以分为有盟主的与无盟主的网络组织。对于有盟主的网络组织，由于结点之间是通过产权、契约关系、法律合同、行政指令等方式联结的，并且在盟主结点的组织协调之下运作。所以，可以通过盟主结点的管理协调功能，通过指令、契约等信息来保持网络组织有效运行。而对于无盟主的网络组织，由于各个结点处于对等的地位，所以只能通过网络组织自身的自我调节功能——各结点之间通过相互的交流，参与网络组织的运行，形成网络组织的价值，并为网络组织各成员所共享。

但是雀巢通过对长期的管理实践研究发现，在自发的调节机制下不能保持组织的有效运行。所以，雀巢大胆地认为，要保障网络组织的有序运行，外来的强制的干预和控制是无益的。但是为了避免在网络型组织自发演进中出现重大问题，雀巢建立了缜密的协调机制，以此来保障网络型组织的正常运行。雀巢认为，这种协调机制要能够及时准确地定位问题所在，用经济性、低成本的方式处理问题，并提高组织的学习记忆能力，从而提高组织的职能。协调机制和对于组织的控制是完全不同的，协调机制要求简单灵活，具有动态性和前瞻性。协调机制还必须体现网络型组织的动态性、平等性、复杂性等特点，更多地依靠契约或合同来管理，并建立牢固的信任关系，积极发展和谐的人际关系，建立起一种“软硬结合”的新型协调方式。所谓“硬”的协调方式，指的是建立一些规则、制度，订立一些契约、合同。具备条件的，还可以建立一些专门的协调机构与人员。但是由于网络型组织的动态性、复杂性等特点，这种

协调方式并非总能奏效。所谓“软”的协调方式，指的是建立彼此信任、和谐的关系，依靠灵活机动、多层次的沟通，来应对随时可能出现的各种复杂的问题或者潜在的冲突。因此，在雀巢的网络型组织中，雀巢强调的不是试图去命令、监督和控制，而是致力于维护一个有利于发挥成员企业员工积极性的工作环境。

2. 网络型组织的类型

一般来说，网络型组织可以分为四种基本类型，分别是内部网络、垂直网络、市场间网络和机会网络。以下对这四种类型的网络进行具体说明。

（1）内部网络。第一个方面是通过减少管理层级，使得信息在企业高层管理人员和普通员工之间更加快捷地流动；第二个方面是通过打破部门间的界线（但这并不意味着部门分工的消失），使得信息和知识在水平方向上更快地传播。这样做的结果，就使企业成为一个扁平的、由多个部门界限不明显的员工组成的网状联合体，信息流动更快，部门间摩擦更少。在知识经济的市场环境下，生产已经不是企业面临的主要问题，如何对快速变化的市场需求作出及时的反应并让顾客充分满意才是企业兴衰成败的关键。与此相适应，企业的组织结构也应该由以生产为中心转变为以顾客为中心。在企业内部构建网络型组织，有助于企业及时准确地识别顾客的需求特征，围绕特定顾客或顾客群配置资源，组建由设计、生产、营销、财务、服务等多方面专业人员组成的团队，为顾客提供全方位、定制化的

服务，让顾客完全满意。

（2）垂直网络。垂直网络是在特定行业中由位于价值链不同环节的企业共同组成的企业间网络型组织，原材料供应商、零部件供应商、生产商、经销商等上下游企业之间不仅进行产品和资金的交换，还进行技术、信息等其他要素的交换和转移。没有企业能拥有一切所需要的资源，即使是大企业也不例外。企业如果只限于使用自己所拥有的资源，那么它的发展就会受到局限。联系垂直网络中各个企业的纽带是实现最终顾客价值这一共同使命，因为只有让最终顾客满意，位于价值链中各个环节的企业所创造的价值才能最终实现。垂直型网络的组织职能往往是由价值链中创造核心增加价值的企业来履行的。例如雀巢公司就构建了一个由众多供应商和分销商组成的垂直型网络。网络内企业通过紧密合作达到及时供应和灵捷制造，大大提高了效率、降低了成本。

（3）市场间网络。市场间网络是指由出自于不同行业的企业所组成的网络，这些企业之间发生着业务往来，在一定程度上相互依存。市场间网络最为典型的例子是日本的财团体制，大型制造企业、金融企业和综合商社之间在股权上相互关联，管理上相互参与，资源上共享，在重大战略决策上采取集体行动，各方之间保持着长期和紧密的联系。包括资金支持，综合商社为成员企业提供各种国内外贸易服务，包括原材料采购与成品与销售、提供贸易信用、规避交易风险等。

（4）机会网络。机会网络是围绕顾客组织的企业群，这个

群体的核心是一个专门从事市场信息搜集、整理与分类的企业。它在广大消费者和生产企业之间架设了一座沟通的桥梁，使得消费者能够有更大的选择余地，生产者能够面对更为广泛的消费者，有利于两个群体之 间交易的充分展开。机会网络在规范产品标准、网络安全和交易方式方面起到了关键作用。典型的机会网络核心企业包括早已存在的邮寄产品目录公司和刚刚兴起的电子商务平台企业（如亚马逊等）。它们将众多生产者和消费者联系起来，共同构成机会网络。

二、雀巢的机构组织

雀巢的组织是在两个交叉的轴上进行的，这两条轴就是地区和职能：

（1）位于地区轴上的是所谓的三个地区，这是雀巢对世界的划分。雀巢公司作出这种划分并不是按照什么铁定的法规，而是出于实际的考虑。这三个地区是 EUR（欧洲）、AMS（整个美洲）和 AOA（亚洲、大洋洲和非洲）。

（2）职能轴的重要组成是“策略业务组/市场营销”和“技术/生产/研发”，其负责领域不仅是一切重要的产品策略计划和决策，还包括在具体实施的问题上对属于各个区的国家进行支持，如设计生产、包装、营销等。通过这些，雀巢保证了其国际化的信息交流不仅超越了国界，还超越了产品和生产线的界

限。除此之外，职能轴上还有财务、成本控制、人力资源和机构事务。

职能轴上所谓的策略业务组包括：牛奶和乳制品、咖啡/饮料、巧克力点心饼干、冰激凌、食品、宠物食品和餐饮服务。营养策略服务被雀巢定为重点，这一业务组直接受高层领导指派，同样的还有水事业部。它作为瑞士沛雅绿公司是独立于其他部门的，并由位于巴黎的公司领导。此外，还有的例外就是药品和化妆品部门。

研发由总部进行管理，它受以胡培特咖萨维领导的技术和生产指挥。这一部门又分为质量管理、工程/包装、工业表现/工厂系统、环境/法规事务，农业、知识资产管理和技术人员协调，在研究领域上还分成了雀巢研究中心和带有研究中心的产品技术中心。同样具有特殊地位的还有属于雀巢的瑞士雀巢浓缩咖啡公司。

策略业务组是生产单位与市场之间的纽带。各地区总裁领导下的员工是各国或地区市场的专家，在策略业务组中有针对于某种产品的专业人员，在技术部门内有针对某种工艺的专家。双方合作发挥出来的协同作用超过了地域上的界限。雀巢帝国可以在全世界吸纳合适的专业人才来解决问题或进行科研创新。很长时间以来，雀巢各地的经理都主要是一些兴趣广泛的人，而这样的后果就是与地方的竞争对手相比，面对专家他们在一些专业问题上处于不利的局面。出于这样的考虑，雀巢就决定除了这些兴趣广泛的人以外，还要吸纳一些专家，因此就建立

了策略业务组。

（3）雀巢的三分世界法。能够按照地区划分的在雀巢只有食品领域。欧洲占公司总销售额的 40.2%，北美洲和南美洲占 40.1%，亚洲、大洋洲和非洲占 19.7%。利润的分配就完全不同了：欧洲的食品业务相比来说对公司综合收益（税前利润，即利息、纳税和折旧利益，EBITA）的贡献不是很大——只有 28. 6%，美洲为 36. 1%，亚洲、大洋洲和非洲为 26. 8%。在经营的效益上产生了明显的不同。销售利润率最差的是欧洲，最好的是亚洲、大洋洲和非洲地区，当然，在这一地区内的不同国家市场当中又有着明显的区别。

欧洲虽然面积不大，但是它的食品销售额 2009 年达到了 267 亿瑞士法郎，并且为企业赢利贡献了 28 亿瑞士法郎，这就使得欧洲在雀巢公司一直处于重要的地位。毕竟早在 20 世纪初，雀巢就已经开始在大多数欧洲国家进行生产和销售了。如今，雀巢公司在欧洲地区拥有 194 家工厂。

雀巢在欧洲的增长率要比在其他地区低，其理由也是显而易见的。正如原欧洲总裁所解释的那样，雀巢在市场上早已经不是什么新面孔了，因此在某种程度上人们已经不再好奇了。

雀巢在整个欧洲生产的产品花色品种达到了约 4 000 种之多，但其中在整个欧洲都有销售的只有 40 或者 50 多种，而且或多或少都是有重复的。欧洲的消费者想要的是食品的额外功效和更多的服务。此外，小家庭也逐渐成为了发展趋势。如今，已经有超过 50%的欧洲家庭，其成员只有一人，因此消费习惯

发生了巨大的变化。户外消费食品也有大幅度的增加。也就是说，销售会越来越通过食品贸易，而是通过餐馆和不同的零食商店来实现。同时，家庭规模的缩小使得包装的尺寸也要相应地更改尺寸。与 4 人量的包装相比，现今两个人的量更为畅销。

2001 年，雀巢在亚洲、大洋洲和非洲地区所得的食品销售额大约为 155 亿瑞士法郎，这一地区为公司贡献的企业利润不到 26 亿瑞士法郎。现在雀巢公司对这一地区寄予了很大希望。

从经济实力上看，日本不亚于一个大洲，它是一个十分重要的市场。雀巢在日本占有一个特殊的地位。雀巢在日本的第一家工厂建于 1936 年。雀巢在日本建立了十分成功的业务，目前公司在日本处于一个不断多样化的阶段。这种产品多样化，主要发生在宠物食品、矿泉水、巧克力和甜食方面。

对于中国来说，雀巢很早就进入了中国市场，现在雀巢在中国一共拥有 18 家工厂。雀巢认为，在经历了最初极为困难的投资年之后，现在，中国业务的利润已经是十分可观的了。现在，公司在这里取得的增长数字都是两位数的。

雀巢认为，即使雀巢目前在印度取得了不错的增长，而且增长潜力可能也还没有全部被开发出来。雀巢认为，印度的最大问题是政治问题。在印度，人们对投资者的基本态度是矛盾的。在国家内部的某个地方还深深隐藏着巨大的保留意见，这种摇摆不定的态度就使得印度不能有像中国那样大的投人，而在中国，政府是非常明确地支持雀巢投资的，而且当困难出现的时候也总是提供帮助。

2001年，雀巢在南北美洲获得的食品销售总额是266亿瑞士法郎，利润是35亿瑞士法郎。早在1880年，雀巢就已经开始向北美和南美出口它的产品。到了1920年，雀巢在巴西建立了它在美洲的第一家工厂；稍后，在阿根廷、墨西哥和智利也相继建立起了雀巢的工厂。到20世纪50年代初期，雀巢在整个南美各地都已经有了生产基地。到现在，雀巢已经是南美洲最大的食品生产商了。

20世纪20年代，雀巢开始在南美洲生产炼乳的时候，公司与大量的小供货商进行了了合作。为了提高乳制品的产量，雀巢还为他们提供技术支持。如今，这些供货商已经发展到了第三代，雀巢就是以这样一种十分自然的方式成为值得信赖的可靠的伙伴。共同的利益将雀巢与当地供货商、整个城市、乡镇和国家的发展联系在了一起。在阿根廷，人们对待雀巢就像对待自己的家庭成员一样，这在一个与各个社会团体的良好关系占有关键性意义的地区是十分重要的。

（4）雀巢是学习型组织的典范。在雀巢，其学习组织的建设主要有以下四个重点：

①终身学习。即公司中的成员均应养成终身学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其员工在工作中不断学习。

②全员学习。即公司组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，尤其是经营管理决策层，他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习。

③全过程学习。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。约翰·瑞定提出了一种被称为“第四种模型”的学习型组织理论。他认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习然后进行准备、计划、推行，不要把学习与工作分割开，应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。他的理论得到了雀巢人的高度推崇。

④团体学习。即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力（组织智力）的开发。由全体雀巢人组成的雀巢公司通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

总之，在雀巢，学习型组织架构的边界是互相渗透的，是不断变化的。雀巢的业务活动遍布全球，其员工来自不同国家，拥有不同信仰，因此，在雀巢，更强调从文化角度来审视雀巢大家庭这个学习型定义组织。雀巢大家是以信息和知识为基础的组织，实行目标管理，保证所有雀巢人都能够自我学习、自我发展和自我控制。由于组织中的信息流是自下而上的，因此要想使以信息为基础的系统发挥作用，必须要求每个人和每个部门都为他们的目标、任务和联系沟通承担起责任。每个雀巢人都必须自问：我能为雀巢贡献什么？我必须依靠谁来获取信息、知识和专门技能？反过来，谁又依靠我获取信息、知识以及专门技能？

第六章

雀巢的战略管理

一、目标管理

目标管理（MBO）是管理大师彼得·杜拉克提出并倡导的一种科学的优秀的管理模式。它是根据注重结果的思想，先由组织最高管理者提出组织在一定时期的总目标，然后由组织内各部门和员工根据总目标确定各自的分目标，并在获得适当资源配置和授权的前提下积极主动为各自的分目标而奋斗，从而使组织的总目标得以实现的一种管理模式。所谓目标管理就是指：组织的最高层领导根据组织面临的形势和社会需要，制订出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制订的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成情况作为考核的依据。简而言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制订，在工作中实行自我控制，并努力完成工作目标的一种制度或方法目标管理的概念。

目标管理以公司战略规划为前提，以公司年度计划为依据，将各种任务、指标层层分解到各部门、各个人。目标管理层次包括公司整体发展战略规划、公司年度计划、各部门目标计划、各个人目标计划。目标管理的实质是绩效价值导向，目标管理

让整个公司、各个部门、各个人事先有明确量化的指标，事中检查考评，事后奖罚兑现。目标管理实施的关键是事先制定分公司合理的任务指标体系，考证因素分值体系，奖罚标准体系，事中进行过程管理检查考评目标任务完成执行情况，事后按工作绩效和约定的奖罚标准及时兑现奖罚。

目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也时目标的制订者，即由上级与下级共同确定目标，上下协商，制订出企业各部门直至每个员工的目标，用总目标指导分目标，用分目标保证总目标，形成一个目标手段链。目标式管理强调自我控制，通过对动机的控制达到对行为的控制。目标管理还力求组织目标与个人目标更紧密地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感，调动员工的积极性，增强组织的凝聚力。“明确的目标是成功的开始”。对于一个处于 WTO 国际化经济环境的企业而言，其首要任务是确定企业的经营目标，然后根据经营目标制订经营目标和经营计划，进而加以实施和控制，使企业实现经营目标。企业还应该根据内外部环境的变动，适当调整经营目标。另外，对经营目标制订的程序进行有效管理与合理控制，可使企业经营目标更具有可实现性、可执行性。

目标管理体系内容又包括哪些呢？简单地说，目标管理可以概括为：一个中心、三个阶段、四个环节和九项主要工作。一个中心：以目标为中心统筹安排工作；三个阶段：计划、执行、检查（含总结）三个阶段 ；四个环节：确定目标、目标展开、目标实施和目标考核 ；九项工作：计划阶段有三项工作即

论证决策、协商分解、定责授权；执行阶段包括咨询、指导、调节平衡；检查阶段包括考评结果、实施奖惩、总结经验。

那么，在实施目标管理的过程中，应注意的问题又是什么呢？

（1）目标管理的基础工作。信息是管理的最基本要素之一，任何管理活动都离不开信息。同样目标管理也离不开信息：确定目标需要获取大量的信息为依据；展开目标需要加工、处理信息。实施目标的过程就是信息的传递和转换过程。因此信息工作是目标管理基础工作的重要内容，是使目标管理得以正常运转的纽带。

（2）对全体人员进行现代管理科学和目标管理思想的教育。

（3）加强统计工作，打好信息基础。建立必要的统计制度，是统计工作制度化，规定统一的统计报表，提高原始记录的统计质量，保证统计的全面性、准确性、及时性。

管理大师德鲁克倡导的目标管理（MBO），在实践中得到了广泛应用。特别是在绩效考核方面，目标管理使经营哲学从“工作本位”转向了“员工本位”。但是，一些执行者存在着各种误解，不同程度地影响了目标管理的实施效果。

误解之一：目标管理是万应灵丹。目标管理作为绩效考核的基础，包容了人、财、物和时间等许多内容，的确具有很多用途。在填写目标管理表之初，它像一张完整的工作计划。在接下去的工作中，它又像一张资源控制图，指导着员工向目标迈进。等到工作完成后，它又像一份回顾功过的工作总结。然而，

目标管理并不是包治百病的妙药。有些管理者认为，既然在目标管理表中规定了每个人的工作，只要大家各司其职，工作流程自然会顺畅起来，权责问题就会迎刃而解。其实，目标管理最大的特点是侧重目标，而不是方法。目标管理的实质仅是通过有难度且明确的目标，激发出员工的主观能动性，指对了方向就已经不易了。若把目标管理当成一个管理平台，用其处理工作流程中的问题，怕是高估了它的能量。

误解之二：目标管理就是量化任务。有些管理者认为，目标管理只要将任务量化，同时提高难度就万事大吉了。这种做法只适用于决策权力弱、不可控因素少的员工，对于研发人员或存在不可控因素多的工作，就很难奏效。斯内尔提出的三种人员配置模型，可以说明其中的道理。该模型总结了三种人员配置的情况：人事匹配型、战略实施型和战略形成型。第一种情形以任务为导向，只要通过传统的工作分析与目标任务描述就可以实现。第二种情形以目标为导向，这时目标是已知的，但实现方法由员工灵活掌握。第三种情形以使命为导向，这时环境高度不确定，只有清晰的使命，却无具体的目标。可见，目标管理可以针对不同员工，给予他们不同的目标。一味追求量化任务的实现，不是目标管理的全部意义。

误解之三：目标管理是监督工具。有些员工认为目标管理是绩效考核的工具，而且是一个监督工具。这样一来，他们在填写目标时，就会把容易完成的工作定为主要目标。更为有害的是：为了体现业绩，用短期见效的目标取代意义重大但长期见

效的目标。这是对目标管理的一种误解。目标管理的初衷是帮助员工提高效率从而增强满意度，而不是增加负担进而产生压抑感。大家可以通过目标管理实现彼此协调，减少资源浪费，尤其是时间资源。因此，作为管理者一定要把好目标的“权重关”，把工作按照重要性和迫切性划分为四个象限：即重要又迫切、重要但不迫切、迫切但不重要、既不重要又不迫切。目标管理强调“自我控制”、“自我突破”，但并非放弃管理，只不过用双向沟通代替了专制管理，更有效地保证组织目标的实现。

雀巢公司的目标管理，是以制度来要求每一事业群体，每一部门、甚至每一位员工、每一季度都设定工作目标与主要成果，每项工作也都有明确的评估方法。在每季度结束时，都要对每位员工是否确实完成每项工作，达成本季度的目标进行评估。这也是有助于为下季度再设定目标与主要成果。

雀巢认为，在目标管理中，最重要的是要有目标的观念，也就是强调确实、可量化的方法，说明个人希望在何时以前、配合何人、达成如何的目标，否则目标管理就只是空谈。这种实际的客观的做法，也鞭策雀巢的每位员工专注于应该达成的目标，不要因为沉迷于过程中琐碎的事件，而疏忽最终结果，犯下“一叶障目，不见森林”的毛病。

为了进行有效领导，使这种目标管理体系能够继续保持下去，雀巢公司设立了长期固定的部门会议，会议由每个工作团队报告目前的工作内容、提出所面临的问题以及解决方法等。重点在于说明工作进度或具体设想、提出可预见的成败因素以

及为达到目标所需的具体步骤。在每一次会议中，下一阶段工作目标与进程都是经过激烈辩论才产生的，也就是功勋的褒赏原则，何时该赏、何时该罚，完全以员工已创造出来的物化价值与其工作表现为判断标准，并不以他们的资历或过去历史来评断。通过目标式管理，雀巢逐步建立起以结果为导向的企业文化，后来更扩充为六项准则，即以结果为导向、着重纪律、鼓励尝试风险、品质至上、以客户为导向以及让员工乐在工作。为了强调采用目标管理，雀巢公司首先在高层次管理人员的培训计划中就强调灌输这一理念，也就是说，要先让经理人员了解如何设定正确的目标。

二、人本管理

人力资源管理认为人是企业最宝贵的资源，人本管理就是把“以人为本”作为管理的基础。所谓“人本管理”，简言之就是从人出发、依靠人、为了人的管理。人本管理把人作为最根本的要素，主张人既是实现组织目标的工具，更是组织发展的目的。为此，组织必须充分尊重人、塑造人、培养人，给个人的发展提供广阔的空间。著名学者杜拉克在他《21世纪管理挑战》这本书中更是明确提出，将来的管理是要把越来越多的精力花在人的管理上，他甚至提出80%的高级管理者要把精力放在处理人的问题上。

美国哈佛大学教授巴特利特和伦敦商学院教授高歇尔研究了西方大量成功的知识创新型企业之后提出了公司管理模式，即个性化公司。他们认为，当前企业参与竞争的以知识为基础、服务密集型的经营环境要求高层管理者转换职能，即超越战略、结构和体系的旧的管理原理，建立一种更广阔、更有生命力的新管理哲学，也就是建立在发展目标、过程和员工基础上的管理哲学。这种“目标——过程——员工”的新管理哲学要求企业高层管理者超越战略，发展目标；超越结构，发展过程；超越体系，培育员工。“战略——结构——体系”原理中，结构因素——当今大部分管理者仍依赖这种因素——集中体现在配置资源、分派职责和控制有效运营上；而“目标——过程——员工”的管理原理则建立在这样一个前提上：组织的基本任务是塑造员工行为，建立员工主动创新、合作和学习的企业环境。

个性化公司的“目标——过程——员工”的新管理哲学更真实地体现了人本管理的宗旨，能够适应知识经济时代人本管理的要求。严格细致的管理常让人联想到泰罗的科学管理，好像这是与人本管理水火不相容的。其实这是一种误解。人本管理就是以人为本、以人为中心的管理，它是现代管理的基石。只有始终坚持人本管理，才能更好地促进“规范——创新——规范”循环。

在雀巢，各级管理者都非常尊重所有的雀巢员工，把员工看做公司最宝贵的资源，当做公司的主人；其次雀巢从不高高在上地把各种规范强加于员工，而是发动他们参与管理，在制

定规范时依靠他们，融入他们的聪明才智，同时在执行规范时依靠他们，加强互相监督和自我控制；第三，雀巢要求领导者和先进人物率先示范，并通过公平的物质和精神奖惩来激励员工，使他们在遵守和完善规范的过程中实现自身的价值，同时建立优秀的企业文化，形成温暖和谐的家庭氛围来关心和凝聚员工，使他们愿意为雀巢奉献自己的才智和青春；最后，雀巢还使员工在“规范——创新——规范”的循环中不断提高其能力和素质，不断发挥他们的创造力。

在雀巢的管理体系中，位于瑞士日内瓦湖畔的雀巢公司总部，对雀巢产品的生产工艺、质量控制、主要原材料及品牌作出规定，并进行监管。但雀巢在各国分支机构的行政权却下放到了各国公司主管手中，各国主管有权根据当地市场的情况，决定在当地的生产经营。

也就是说，雀巢既要保持全球的一致性，又坚持全面分散经营的方针。而正是这种分权和分散经营的方式，使得雀巢拥有了本地化人才，能够深度地理解当地市场，并且因地制宜地推出了适合当地市场的产品，同时能够采取合适的促销和渠道模式来销售产品。

1. 人替代体制

对于雀巢来说，从一开始就处于中心地位的就是与高层领导一起思考的员工。即使在今天，茂赫也说：“人事管理的能力对我来说一直都是十分重要的，比如人的发展和积极性，这些事情总是由于时间原因没有受到必要的注意，虽然每个人都明

白这是最重要的事。因为所有的一切都是通过人来完成的。”

雀巢把对人、员工和管理人才的密切关注认为是保证长期性成功的关键组成，它在雀巢的管理原则处于非常靠前的位置。为了给那些年轻的员工们以方向，茂赫在他度假期间制定了《雀巢的基本管理和原则》。这本小册子于 1997 年在茂赫将首席执行官的位子交给包必达的时候就发行了，并且在雀巢分公司的管理干部人手一份。

雀巢当然也清楚体制和方法在一个复杂的组织中的必要性和价值。但是在雀巢，这种体制只是辅助管理和操作的，而不是目的本身。更重要的是员工的培训和进一步的发展，以及公司与员工的关系。亲切的工作环境、直接的亲历亲为的管理风格、管理人员的可信、互相超越国界和企业单位的交流，这些都在雀巢占据着极其重要的地位，这些都得到了公司的重视，并且特别是被管理人员牢牢地记在脑子里。

有一个与茂赫没什么交往的女秘书，茂赫不仅知道她的名字，还打听她长时间患病的丈夫的健康状况，这让那位秘书听到了非产感动，她没想到，公司最高的领导竟然也知道这样的细节。当雀巢的两名员工第一次见面时，就能发现他们之间的联系是多么紧密，通过第三人他们已经听过了一些对方的情况，而且他们肯定有共同的朋友之类的。紧密的工作联系往往遍及全球，虽然他们之间不曾面对面地站在一起。

雀巢认为，作为管理人员应该不断努力为信任创造更好的前提，并且要使他们的员工预先获得信任。雀巢的管理风格还

包括有意识地融合各国的管理经验，这也是说，不仅在瑞士，而且还在尽可能多的市场，同时强化和发展本地管理人才。在雀巢的总部目前有来自60多个国家的1 600名员工。而雀巢在挑选管理人才时注重的不仅是财政、教育和经验，一般的品格也起了很重要的作用。这包括性格、责任感和道德水平，还包括勇气、控制力、冷静、学习能力、对新生事物的敏感和对未来的想象力。

雀巢还十分重视既要培养本地人才，使他们承担起责任，还要保证各地的管理团队中有国际化的管理人才。这样，在一个领导部门中就会有越来越多的经验和多样性，这对公司是很有好处的。

2. 有领导的团队

单个领导者已经不能成功地领导变革。变革的领导团队需符合四个特点：位高权重、术有专攻、诚信为本和领袖才能。现在，企业实施组织变革，要面临比以前更复杂、变化更快的商业环境。以前，一个强势领导者就可以领导一场成功的变革，但是，在现今的商业环境中作决策，需要获得更多的信息，更迅速地作出反应，只有一个变革的领导者是很难做到这些的。为此，变革管理大师约翰·科特提出建立领导团队来领导变革，这样，当市场形势变化很快，情况有变动时，变革领导者可以从其他人那里迅速获知信息，并且快速作出反应。领导团队所需的人员，在小公司或大公司的小机构中，通常需要6个人，在大型公司中，一般最后应该达到20～50个人的规模。

科特在《变革》一书中指出，这个领导团队要符合以下四个特点。

①位高权重。有足够多的关键人物参加，尤其是那些部门经理，以便在变革的过程中，剩下的那些人不会阻碍变革的进程。

②术有专攻。组建团队时，要考虑吸纳不同工作经验、不同工作任务以及持不同观点的人员，这样可以使决策者们获得更全面的信息，作出明智的决定。

③诚信为本。团队中的成员必须在企业中有良好的口碑，作出的决定能被大部分员工接受。

④领袖才能。团队中不仅仅需要管理人员，还需要有领导人，以推进变革的进程。

3. 全员参与

雀巢各个级别的员工对公司事务的参与源于对公司的总体业务和其具体工作有适当的了解和沟通。任何变化和可能的改进都应该经过讨论和解释。在此过程中，应该鼓励员工表达其看法，这样会激烈员工的士气，对工作产生更多的满足感有助于他们的个人发展，同时也使公司的运营成效得到改善。

可以说，在雀巢，群策群力（Work Out）是其工作的一大特色。群策群力，共同参与的出发点是抵制官僚主义和简化内部工作程序。它将公司的管理决策过程从以前的管理阶层出发转变为员工共同参与，是建设扁平化公司治理结构的重要方法。具体说来，员工共同参与从根本上打破了公司的治理结构，最

大限度地利用员工的智慧来管理和发展公司。雀巢通过让员工参与管理，让每个员工都有了一次参与管理的机会。尤其是当他们看到调查的结果引起了企业高层的重视，并有相应的改进措施时，可极大程度地激发员工的活力，使员工能积极、主动、创造性地开展工作。员工参与体现了管理的民主化，调动了员工参与管理的积极性，提高了员工主人翁的责任感，提高了工作主动性和工作效率，这样就起到了信息向上和向下进行双向沟通的催化剂和安全渠道的作用。

4. 内部交流和信任

雀巢经常要求人事部门，将公司的有关信息传递给员工，因为这样会带给他们安全感、信赖感和认同感。不过在传递信息的时候，要传达多少，用什么形式传达都是很重要的。雀巢认为，用直接、清晰易懂的口语来传达，要比复杂的文章或传单更讨人喜欢。另外，公司内部流传的信息要依不同的管理阶层来分等级，对高层主管需要提供背景说明，而对一般的员工则偏重于提供与他们切身有关的信息，尽量避免充满抽象信息或公司组织说明的文件资料。

雀巢深信在工业化社会中工会扮演着必要的角色，员工代表在雀巢一向受到充分的尊重。对于雀巢来说，好的员工代表不应只是传达员工的心声，告诉领导阶层他们的希望和问题而已，也应该能够被公司善加利用来传递信息和解决争论。此外，他们还应该是很好的信息来源，用以弥补公司管理人员的不足，使公司的负责人听到别的渠道听不到的信息。同样，对于雀巢

来说，公司内部建立相互信任感也非常重要，为了使公司得到更多的自主性，规定要少，管理部门要小。原来雀巢公司设有为公司最高负责人掌控的监督各种规定执行的部门。如今，这些部门都不存在了。当然，这不意味着监督部门没有丝毫存在的必要，而是因为雀巢的高级主管已经意识到，今天的公司已经没有办法再继续做这些事情了。比较而言，今日的雀巢公司更喜欢用慎选经理人的办法来达到目的，这样既能在公司内部营造相互的信任感，又能避免各种相互监督多带来的不愉快。当然，这些并不意味着雀巢认为适当的监控就不重要了，雀巢只不过认为相互信任机制更为重要罢了。雀巢宁可在一百次里被欺骗两次，也不愿意放弃信任部署为公司带来真正的好处。

三、全面质量管理

1. 生产理念

许多知名企业并不贪心，他们愿意把工作外包给别的企业做，让别的企业赚一部分钱，自己只专注在真正擅长的部分。虽然所掌握的部分不多，但这一部分就足以让自己获得比别人还要丰硕的成果。跨国公司对外包和采购需求进行严格的标准化和程序化管理。外包采购品的规格（Specification）是必须严格加以保证的，外包采购品的技术指标、遵循的标准、包装的尺寸、储存的条件等条目都被详细地规定在规格文件中，一旦

了然。规格文件作为合同的一部分，供应商必须确保所提供的外包采购品与规格相符。在很多国内企业，对采购品规格的标准化工作做得非常好，但是在实际运行中，经常会因为技术部门和采购部门的交流不通畅而导致执行不力，规格标准被束之高阁，变成一纸空文，这是非常不应该的。

在那些成熟的跨国公司，与供应商打交道的流程有严格的规定。其基本原则是保持反馈的及时通畅，并保证立场的一致性。两个主要的流程是潜在供应商到正式供应商的发展流程和付款流程。前一个流程主要是技术部门和采购部门的互动关系，后一个则是财务部门和采购部门的互动。这两个流程都应该成为正式的公司文件，保证责任的明晰。雀巢在世界各地拥有几百家工厂，但它半数以上的产品还要由其他公司来生产以及此外还有几乎所有的包装业务。

2. 质量管理机构和实施

雀巢的研究和质量控制是从农民开始在整个食物链上进行的，即“从农场到餐桌”。雀巢本身没有农场，但通过它的农业服务部门与全世界的农民合作，以保证原料质量和生产质量。如，雀巢从奶牛的饲养、卫生，鲜奶的采集和质量控制、加工，最后到成品，都经过严格标准的控制，确保送到消费者手中的产品是优质安全的。也正是基于这些努力，雀巢才响当当地喊出了“选品质，选雀巢”的口号。

雀巢的经营理念是“Good Food，Good Life”，亦即“通过提供优质的食品，为人类的健康生活作出贡献”。经营食品最重

要的就是产品的质量，从原料采购到生产、流通，各个环节都必须建立万无一失的保障制度。雀巢之所以风行世界，与瑞士这个阿尔卑斯山国孕育出来的优质牛奶资源是分不开的。雀巢刚成立时是个乳品公司，专门生产婴儿奶粉。雀巢以瑞士的牛奶为原料，使其牛奶制品畅销世界。

首先，瑞士牛奶的细菌数较少。细菌数较少，意味着不必太多改变原乳的味道和营养成分即可制成产品。另外，瑞士牛奶的维生素 A 含量也非常稳定。这对于炼乳产业而言，是非常有利的条件。

其次，瑞士的乳牛在品种和数量上也优于其他国家的乳牛。一般乳牛的乳脂肪率皆在 3%以下，特级牛乳标榜的 3.5%往往是经过人工处理加入牛脂后完成的。瑞士的西门塔尔（Simmental）乳牛乳脂肪率高达 4%。雀巢的主要炼乳工厂所在地都以饲养 Simmental 乳牛为主。利用这种以良质干草饲养的乳牛，可获得较高蛋白质含量的牛奶来制造高品质的乳酪。例如，使用这种牛奶制成的巧克力别具风味，由于其含有高品质蛋白质，人在食用时牙齿和舌头可以感觉到那种与其他巧克力的微妙的差异。

雀巢的企业哲学是对“人”的高度关心、重视，即对包括顾客及雀巢各分公司所在国家的人民的关心和重视，以期取得广大消费者长久的支持。雀巢要求其产品、销售、员工、环境等都建立在良好的质量基础上。雀巢建立了一整套质量保证系统来负责监控，包括制造程序及成品定期检验，由雀巢的工厂

实验室、地区实验室及瑞士的中央管制实验室来分阶段实施。中央管制实验室负责研究出分析方法，让世界各地的实验室正确使用。雀巢还要求直接面对消费者的营销人员也应具备强烈的质量观念，其他各部门的人也应有相同的满足消费者需求的观念。

雀巢的各级领导者均须以身作则，以质量为上，并使属下相信，质量对公司的未来和个人的职业保障也是相当重要的，以此鼓励员工要勇于承担责任，克服困难，圆满完成工作。也就是说，雀巢的所有员工都是质量的监督与实施者。另外，在产品的整个研究开发、生产、销售过程中，还应重视环境保护，承担社区责任与义务。雀巢要取得消费者的长久支持，就必须保证产品质量的营销理念。它既是一种企业哲学，也是雀巢员工们实际工作的程序。雀巢时刻以质为上，才能以质取胜，在激烈的市场竞争中，始终赢得消费者的信任，从而获得公司的生存与发展。在台湾的雀巢产品广告及包装上，有“选质量，选雀巢”6个醒目大字，道出了雀巢成功的秘诀。

由于雀巢食品王国幅员辽阔，布局全球，为维护每一个产地的产品品质与声誉，由瑞士雀巢研究中心发展出全世界每一个工厂都须严格遵守的品质管理规范。例如36道程序的品管系统，从农作物的栽培、原料的取得与成分分析、物料运送、生产制造、半成品的安排、成品品质检测、成品运输、仓储管理、出货时间的要求、卖场的存货原则、一直到送到消费者手上、甚至于售后的品质服务，雀巢都有一定的要求与规范。该公司

的产品经理表示，为了给消费者最新鲜的货品，平常每天都在挖空心思想着保持产品高度流通的行销计划，因为公司对产品的新鲜度要求太严格，根本不容许货品在仓库停留一阵子，这项品质优先原则，同时也是该公司行销人员的业绩考核的重要指标之一。

一直到今日，雀巢公司表示仍恪守当初创办的宗旨与对品质要求的坚持。一百多年后的今天，由于科技更加进步，产品的配方不断地更新与改良，以期能制造出品质更优良更符合消费者需求的产品。另外，根据雀巢的全球布局蓝图，该公司已在全世界成立了 29 个研究发展中心，总共拥有 5 000 个科学家的庞大阵容，每年斥资约 400 多亿元进行研发，全球同步进行各项先进的研究。在地球村的每个角落，包括非洲、亚洲、以及欧美国家，推出全球共同标准的优良产品，无论任何一个市场，任何一个产地，所有产品都维持其优良的品质与世界级的水准。

第七章

雀巢的人力资源管理

一、人员招募

1. 人员招募特点

（1）用人无国界。据雀巢（中国）有限公司人力资源及培训总监介绍，1990年，雀巢在中国内地的第一家合资厂已开始运营，如今，雀巢集团已累计从外国引进直接投资约70亿元人民币，经营着21家世界一流的工厂，现有中国员工12 000多名。雀巢迅速健康的成长，与其人才战略不无关系。雀巢认为："员工是雀巢最有价值的财富，一直以来，雀巢员工始终是将雀巢精神带到生活中的关键因素"，也正是这种"人"的精神引领雀巢从一个小公司发展成今天领先世界的食品公司。雀巢拥有这么多国籍的员工，这在世界上都是少见的，而雀巢将本土和国际人才很好结合，以最好地发挥他们的潜质和能力，从而无论何时、何地、以何种方式，都会为消费者提供优质产品。

雀巢作为一个产品众多的大型跨国公司，拥有多方面的企业形象。雀巢同样也认为，雀巢的定义不只是指产品和广告，还应该包括员工的行为风格和价值观。雀巢之所以这样做，是因为该公司的目标并非只是瑞士国内市场，而是全球的市场；雀巢不希望把重点放在国内市场上，而把国外子公司变成卫星

式的小规模组织。应该说，做到这一点并不难，雀巢的员工来自世界各地，但是彼此又都为雀巢团结地工作。雀巢的企业文化是与每个人相连的，在这里，雀巢的员工不分种族、肤色、性别和国籍。

(2) 信而不疑。对于雀巢来说，相信员工同样重要。雀巢认为，相信95%以上的员工都全心全意为公司尽力了，也需要员工对公司、对上级充分的信任。对手下员工进行正确的评估，应该靠管理者的本能、直觉和嗅觉，而不是数字、表格、公式，这种评估体系将节省大量的人力物力资源，而在这样的系统下，激发员工的积极性就需要另外一种机制，那就是信任。

茂赫曾经说，作为管理人员应该不断地努力为信任创造更好的前提，并且要使员工预先得到信任，谈到这里，茂赫常常喜欢引用歌德的一句名言："如果按照某人现在的样子去对待他，他会反感——如果按照某人能够达到的样子对他他，他会愉悦。"当然，他也能够成功地保证员工会理智地对待这种自由。这就要求公司要就其普遍追求的目标作出清晰的解释。通过这种方式，茂赫保证，拥有分散责任的管理人员能够胜任雀巢高度的分散体制。

2. 人员招募方式

从公司内部晋升是雀巢的政策，但该员工必须具备该职务所需之专业技术和技能。

在外部招聘方面，雀巢的招聘渠道有很多，而主要渠道是因特网、报纸广告、招聘会、校园招聘、内部推荐、猎头、与

不同的商业学校合作等方式，以招到雀巢满意的人选。如典型的雀巢校园招聘过程就是：在网上张贴招聘信息—校园面谈—求职申请信筛选—人事部电话交谈—人事评估中心评估—人事部面试—求职部门经理面试（或与人事小组一起面试）—作出决定。一般来说，雀巢为求职者设立的面试问题，主要是着重行为方面的问题。问题会根据不同的职位及求职者的情况而改变，但没有标准的问题或者答案。当需要外部招聘人才时，则遵照雀巢招募与发展的基本原则：

（1）雇用具有适当的专业背景与特质的男性或女性，给予组织内长期生涯发展的规划。

（2）选取的标准应在工作说明书和应聘者的背景资料内界定。

（3）要特别注意的是应聘者的个性应和雀巢文化相符合。

在选择新人时，雀巢希望他们具备广泛的兴趣、良好的总体教育、负责的态度和行为以及健康的体质。总体而言，雀巢管理者应具备以下重要素质：个人的承诺；应付压力的能力；学习的能力；开明及领悟力；交流的能力；激发和发展员工的能力；造成一种创新气氛的能力；根据情况而非孤立地看问题；值得信赖，言行一致；愿意接受变化及应付变化的能力；国际经验及对其他文化的理解。雀巢在人才评估上这样写道，“我们不仅看其职能方面的能力和经验，也注重那些具有成为雀巢经理人的素质和潜质”，具备职业发展的潜力，再加上积极态度和对公司的长期承诺是我们招聘最为重要的标准。对人才的素质

要求，雀巢也是有先后考虑的，其中，态度、热情、忠诚始终是最重要的素质，当然，不同职位对以上素质的要求排序也不同，总体而言，雀巢在人才评估中的素质要求排序如下：

（1）英语能力。

（2）适应能力和灵活性。

（3）态度/热情/忠诚度。

（4）沟通技巧。

此外，雀巢还热心资助大学社团的活动，如文艺会演、英语角等。公司还乐于在大学作专题报告，向大学生赠送公司资料，传播公司文化，以吸引优秀的人才在未来加入雀巢。

二、员 工 培 训

雀巢集团今日的优秀业绩源于世界各地员工坚强的努力和忠诚。作为一个致力于生产优质食品，创造美好生活的公司，雀巢也十分关心自己的员工。雀巢公司的管理者和员工之间形成了亲密无间的工作氛围，使雀巢成为首选雇主。作为一个不歧视任何民族、种族、宗教、性别、年龄的世界性大公司，雀巢欢迎文化和社会的多元化。一个公司拥有这么多国籍的员工，这在世界上是少见的。雀巢坚信，只有将本土和国际人才相结合，才能最好地发挥他们的潜质和能力，从而无论何时、何地、以何种方式，都能为消费者提供优质的雀巢产品和品牌。每年，

公司都会在国内和国外向众多的员工提供良好的培训，包括在瑞士雀巢国际培训中心进行的培训。

1. 集体培训

雀巢十分重视员工的培训，并且也在不断加强这方面的努力。雀巢认为，每一名员工都应该有机会去了解自己的天赋和愿望，并且要证明自己的果敢，这样，他才能够达到一个与他的投入和所拥有知识相符的职位。无论哪个国家的员工，只要他具备必要的能力和经验，都可以追求到最高的职位。

雀巢认为，通过向员工提供个人的、零散的，通常都是临时准备的培训来拓展他们的职业背景是远远不够的。它必须以持续、整体和系统的方式进行，这个任务的重要性丝毫不逊于研发。企业的结构转变要求其业务部门必须在快速增长的基础上并且不断细分，与此相同，科学上的不断进步、技术的发展和世界经济的变革也需要有依据统一的整体计划进行的培训和进修活动。

无论是在瑞士总部还是在国外的分公司，对新员工的培训课程和对管理新生力量的进修课程是不同的。新员工参加的是专门为他们量身打造的入门课程，当他们掌握了这些初级的信息之后，将开始一个为期一年至两年的实习。而那些培训水平应该得到提高的员工则会参加进修课程。试用通过的员工还可以同样参加进修项目来获得额外的知识，如人力资源管理和企业管理等。此外，学习完某种课程的人如果想要巩固其间取得的进步，也可以再次参加这项课程。永远不要满足于自己的所

知，永远不要放弃学习，这是雀巢为其员工确定的原则之一。1989 年雀巢投资 3 000 万瑞士法郎将 1963 年兴建的雀巢培训中心开始扩建。在此期间，每年约有 2 000 多名来自各国的雀巢经理在位于雀巢的培训中心完成为期一至两周的短训课或者讨论课。这是各独立市场的培训中心工作的榜样，它负责达到的是所希望的培训上的统一。

对于雀巢而言，支持雀巢最出色的员工是十分重要的，这对雀巢来说是具有优先发展的政策。雀巢所作的不仅仅是在工作上推动员工前进，他们还应该接受雀巢的企业文化、公司特有的生活和思维方式以及不拘一格的风格。对于那些受训的员工而言，在总部学到的不仅仅是市场营销和工艺技术，在这里来自各国的管理后备军还会结识到总部的管理团队，因为在这里讲课的、作报告的、与他们建立私人联系的和在培训时间以外的活动中出现的都是公司的主管和专家。

2. 个人培训

除了这种集体培训，个人培训也是很重要的。雀巢认为，在直接上司的负责下进行实践培训也是很有价值的。当然，一个领导人才并不是由一个人在第二天就可以重新造就的，但是人们可以通过选择适当的具备良好管理水平的员工来达到这一点，并且协同他，使他取得重要的理论知识。像雀巢这样的国际性大公司必须更加注意对高层人才的培养。这个层次的人员，必须能够随时服从从总部调往任何一个市场，迅速地进行角色转换，并且能够掌握丰富的综合技能和对非主管部门情况作出

正确评估。因此，挑选合适的预备人选和对之进行必要的培训是非常重要的。

早在1957年，雀巢就和洛桑大学合作建立了国际经济管理与发展学院。这所学院的入学前提就是要取得大学学位并具备相当的实际工作经验。除此之外，对于所有的学员都是一视同仁的，无论他来自哪个国家，从事何种职业。因为在那里，他们既可以结识来自各行各业的同事，还可以拓展自己的专业水平。洛桑国际管理学院（International Institute for Management Development，简称IMD）坐落于瑞士西部城市洛桑，靠近美丽的日内瓦湖，距离国际组织和跨国公司云集的日内瓦仅有40分钟的路程。洛桑国际管理学院成立于1990年，其前身是1946年Alcan先生在日内瓦创立的国际管理学院（IMI），和1957年Nestle先生在洛桑创立的国际经济管理与发展学院（IMEDE）。该学院是一所世界著名的企业经营管理培训学院，拥有50余年的教育和研究经验，为大中型国际商业社团及家族公司培训了大批经营管理人才。

2005年5月，《金融时报》公布的全球最佳商业经营管理教育学院排名中，洛桑国际管理学院凭借其雄厚的师资力量和课程质量，名列全球第三、欧洲第一。在各分项目排名中，IMD在师资力量、课程深度、满足理论和商业需求程度、可实际运用性方面，排名全球第一；在课程准备、教学材料质量、理论和实际相结合、教学设施（包括教室、图书馆、信息技术设备等）和国际化程度方面排名全球第二；在课程设计、新技能应

用效果方面排名全球第三。可以说，洛桑国际管理学院现在已经成为除位于法国枫丹白露的欧洲工商学院（INSEAD）以外，欧洲最重要的经理培训地。与其他几十家公司一起，雀巢可以为他们的员工提供具有国际水平的培训。

三、激励体系

1、激励与参与

雀巢认为激发员工的动力不只是报酬、福利和升迁，还必须提供他们一个能鼓励和支持、信任、沟通、合作及激励的工作环境。员工们对能及时得到上司的反馈感到十分满意。雀巢是全球性的大企业，因此各地区员工的经历和期望各不相同。公司为那些愿意外出工作的员工提供良好的晋升机会。作为世界第一的食品公司，员工们称“我们为自己生产的产品而自豪”。

2. 薪资报酬

雀巢设计了一套薪酬政策以招募、激励及留住表现优异且对公司的成功有贡献的员工。刚进公司的员工在试用期内可获得丰厚的报酬，这使雀巢本已十分优厚的工资待遇更具竞争力。此外，员工们还可选择公司提供的多种保险计划。

3. 培训

正如前面所述，雀巢认为，员工的发展是每位经理人的责任，透过绩效管理中之目标设定及员工绩效评估可使每位经理

有机会和部属讨论其改善计划、训练需求和发展的方向。

四、职业生涯管理

在企业中，员工追求的利益既是一种经济利益，从长远来说更是一种良好的职业发展。员工选择一个企业，往往是以追求良好的职业发展为目的。那么，企业如何满足员工的需求呢？其中上乘做法之一就是—— 为员工做好职业生涯管理。

职业生涯管理（Career Management）是美国近十几年来从人力资源管理理论与实践中发展起来的新学科。所谓生涯，根据美国组织行为专家道格拉斯·霍尔的观念，是指一个人一生工作经历中所包括的一系列活动和行为。职业生涯管理，是指企业帮助员工制订其生涯计划和帮助其生涯发展的一系列活动。职业生涯管理是企业为实现每位员工自主开发精神资源的有效管理方式。它能有效抑制企业与员工个体在目标整合上的偏差，并避免由此造成的员工工作的主动性、积极性等因素的丧失。全球500强中的大部分企业无不在员工职业管理方面独树一帜。美国微软公司人力资源部制定有“职业阶梯”文件，其中详细列出了不同职务须具备的能力和经验。雀巢公司实行“从人和产品出发”的经营理念，形成了独特的“雀巢式”职业管理模式。

建立组织内持续学习之文化，不论是透过在职训练或是组

织内外之训练，可以使员工对于公司目标的达成发挥最大的贡献力，也可以提供其个人自我和专业方面的成长机会。生涯管理的规划应随时随地予以建立，以符合个人的期望和公司对专业人才需求。员工的职业生涯可分为内职业生涯和外职业生涯。内职业生涯主要是提升员工内在的综合素质和能力；外职业生涯主要是提升职务、晋升职称、提高级别和待遇等，是外在的，看得见摸得着的。企业开展职业生涯管理不是为员工许愿，不是承诺，不是培养什么“长”，重点是培养员工的能力，着眼点是放在内职业生涯方面。外职业生涯只是内职业生涯发展的一种结果和表现形式，并不是目的。至于当不当“长”，那是由组织部门或管理层来考虑的事。如果员工的综合素质和能力通过职业生涯管理大大提高了，则说明职业生涯管理是成功的，同时员工自然也会有更多更快当“长”的机会。即便最终没有人能当上“长”，或只有少数人能当上“长”，只要员工的整体素质和能力提高了，也就达到员工自我发展和人才强企的双重目的。简单说来，生涯管理的要素包含：

①建立现职的经验和专业知识。

②项目工作（如，生产力小组、任务小组、或工作小组）。

③跨功能的委任。

④建立策略事业专才。

⑤水平式（扩大其经验）和垂直式之委派。

⑥短期外派有潜力的人才至国外 3 至 4 年以充实其经验。

雀巢在对员工进行职业生涯规划时，长期坚持以下一些

理念：

（1）协助员工开展职业生涯设计。在导入员工职业生涯设计的初期，必须遵循循序渐进的原则。从传统的人事被动式管理转向主动的人力资源管理，不可避免地要把员工可能的职业发展方向透明化。企业有必要成立由相关部门人员组成的生涯管理领导机构，要做好各级培训工作。生涯管理不是一个部门就能包揽完成的，它涉及员工及所在单位的人事部门和企业领导层。对这些部门的相关人员及领导必须强化有关生涯管理方面知识的培训，以提高他们对生涯管理的重要性和必要性的认识，增强其执行的有效性和准确性。

（2）科学描述个人职业生涯目标及其运行规则。在设计员工职业目标的过程中，雀巢采取开放式的互动设计平台。雀巢的管理和培训人员从员工的自我诊断、评价、分析入手，进而由所在部门根据其工作效率、表现、绩效及优缺点的分析做出初步设计草案，再提交人事部门作进一步的分析和评价。人事部门在综合各方面意见及征询本人意见的前提下，形成一个阶段性的员工职业生涯管理的方针目标展开图，其中包括与个人人生目标及长期阶段目标相配套的生涯发展战略，与短期阶段目标相配套的生涯发展策略等，提交决策层审定。

可以说，在职业设计中，雀巢会充分考虑每个人的优缺点及专长、个人职业目标与组织目标的一致性、职业生涯目标管理的动态性及滚动的修正，从而使每位雀巢的员工都能够在实践和学习中不断挖掘自己的潜力。

（3）建立职业生涯管理反馈制度。雀巢认为，员工职业生涯目标的设计必须有跟踪管理制度。生涯目标并非一成不变，由于每个人的学习能力及适应能力的差异，在不同的职业发展过程中，将对预先制定的员工职业生涯目标产生一定程度的缺陷性修补。在雀巢，生涯计划制订好后，员工将沿着设计的发展通道不断地从一个岗位转移到另一个岗位，从较低层次上升到较高层次，直到生涯目标的实现。伴随着岗位和层次的变化，员工必须不断接受新岗位和层次的变化，不断提高自身素质，改善素质结构，这就是雀巢著名的轮调机制。为此，雀巢仍需加强对员工生涯计划实施跟踪和指导，定期或不定期地对其工作进行反馈和评点，勉励和肯定好的一面，帮助其克服存在的不足，督导员工往生涯设定的目标方向发展，最终实现生涯目标。

（4）创造体现自我的环境，提供竞聘平台。职业生涯管理的一个重要目的是充分体现雀巢尊重人才、珍惜人才的主题。雀巢在导入生涯管理的同时，除了与员工建立良性、互动的沟通渠道外，还要求公司内各级管理部门积极创造宽松的工作环境，为员工实现职业生涯目标提供舞台。雀巢多次强调，在这个过程中，要尽可能避免行政干预、拔苗助长等调配手段，侧重创造公平竞争的竞聘平台，鼓励员工不断进取、不断提高自身竞争力。

（5）职业生涯管理需要多方配合才能顺利开展。有人认为，职业生涯管理只是人力资源部门的事。但是雀巢公司从不这么

认为。诚然，职业生涯管理是一项具有挑战性的工作，客观上对人力资源管理部门提出了更高的要求：要对员工能力进行测试和评估，要对岗位进行描述，要提供有关咨询，要加强员工教育，要加大培训力度，等等。但是，职业生涯管理是一项系统工程，绝不是人力资源部门所能单独完成的。在雀巢，职业生涯管理得到了雀巢领导者的高度重视，得到了部门主管的全力支持。因此，可以说，雀巢为其员工提供了长期人性化的职业生涯培训。而正是这一点为雀巢吸引了大量优秀的年轻人才。

（6）职业生涯管理是一种创新的管理模式。在产品的研发中，雀巢始终把创新放在首位。在雀巢的工作理念中，雀巢不排斥冒风险。雀巢认为，在现今的环境下，对知识型员工的管理已经不同于以前，发号施令已失去原有的效果，也不符合以雀巢公司提倡的以人为本的人性化管理思想。现在的员工更注重自我管理，自我发展，自我实现。为此，企业应明确与员工相符的愿景，设定一个具有挑战性的目标，设置到达目标的通道或路径。员工便会不用扬鞭自奋蹄。生涯管理结合企业的需要和可能提供的机会，充分尊重员工的意愿，考虑员工的兴趣和能力，设定足以激发员工活力、挖掘员工潜力的目标，正好满足员工的心理需求，同时也符合员工的发展要求，是一种创新的管理模式。

（7）职业生涯管理是全员性的管理。职业生涯管理不只是对某一类员工的管理，不能厚此薄彼。雀巢坚持认为，不能由于只对某一类员工进行职业生涯管理，而打击了其他员工的积

极性，这样做结果得不偿失。职业生涯管理应是面向大众的，是对全员全过程的管理。雀巢的所有员工每一生涯阶段都应有明确的生涯目标和生涯通道。当然，在开展此项工作之初，雀巢一般先选择部分敏感人群首先导入职业生涯管理，待摸索出经验后再逐步全面开展。在全面开展的过程中，应根据雀巢的人才战略规划，将侧重点放在挖掘员工潜力，发现和培养稀缺人才和骨干人才方面。

五、传承管理

如果把企业看做一个生命体的话，那么，管理基因就如同存在企业体内、有遗传功能和繁殖能力的细胞。它源于市场需求，隐含于企业内部，生成和排列组合在生产、技术、营销等各个环节，沉淀并固化为组织意识和员工习惯，是属于企业独有的管理模式，能够促使成功企业能够保持可持续发展的能力。市场竞争瞬息万变、内部管理纷繁复杂，寻找一个可行的管理系统，在系统中传承管理思想和作业流程，并且通过系统去贯彻执行，将有助于解决企业管理者面临的各种问题；保证这个体系的有效运作，通过管理控制和辅助决策，将使经营管理做到心中有数，一劳永逸，从而提升企业的核心竞争力。

一般来说，传承管理具有以下基本特征：

（1）原创性。每个企业在具体管理的实践中，都会有意无

意地积累，并总结出属于自己的原创性管理模式。对于这些源于管理实践的管理基因，组织内部的员工往往能娴熟运用，如鱼得水；而在组织外部施用，经常难以复制，甚至变得不可思议。如戴尔（Dell）的直销模式。

（2）基础性。管理之真功夫不尽表现在激动人心的事件上，而更多地出现在日常运营之中，事与事之间的精妙衔接，人与人之间的默契协作，部门与部门之间的无边际嵌合。

（3）文化性。诺基亚 CEO 奥利拉曾说：诺基亚成功的管理原则之一便是给员工以最大的发展空间。这是一种建立在对员工信任、尊重基础上的企业文化理念。有了这样的文化氛围，创造性的管理基因就会在诺基亚员工身上得以延续和光大。每个企业都有自己的文化。积极、健康、鲜活的企业文化，一向都是管理基因赖以生存并保持旺盛生命力的乐土，使企业员工能顺利地接受管理基因催生出的规范效应。

（4）繁殖性。管理基因的特点还集中表现在它的繁殖能力上。这种能力在企业内部生成、扩展、繁殖、延续，完全有效地作用于同一组织的不同地方。当企业正在执行国际战略时，它尤为有用。肯德基以独特的调料配方、严格的控制方法和行之有效的特许经营模式，使得其快餐店能够在全世界遍地开花。

（5）可取性。优秀的长青企业作为一个整体，几乎都拥有一些中枢性资源，能被分布在各国的成长性企业利用。德国博世一西门子公司为了开发出既能符合中国消费需求、又适应世界先进潮流的欧式滚筒洗衣机，调用了其遍布在印度、德国、

美国、英国等地的专家资源会聚中国，协同完成这一开发项目。

可以说，雀巢公司在人事管理方面的一贯原则是把眼光放得长远一些，因此管理要有连续性，要实行传承管理，即管理者有责任建立有能力、有效能的领导团队，以确保公司长期目标达成。雀巢认为，在公司的管理方面，要从长远的眼光出发，要特别重视人事管理方面的连贯性，并把良好的连贯性和尽可能少的变动看做是实用而科学的人事政策的基本特性。在雀巢，公司的领导通常被认为是鼓舞经理人员与激励员工士气的重要人物，因此雀巢总是努力做好公司领导人员管理的连贯性工作，其中一个重要途径就是高层轮调制度。此外，员工的稳定性也非常重要。

六、有效授权

一个雀巢的某高层人员这样说过："在我从事管理工作的早期，曾经得到的一个教训是：不要想一个人独撑大局，要仔细挑选人才，雇用人才，然后授权给他们去负责，让他们独立作业，并为自己的行动表现负责。我发现，帮助我的下属成功，便是帮助整个公司成功，当然，这也是我自己个人的最大成就。"

对于一个公司来说，管理不再只是"做事"的方法，而是"让人做事"的艺术。在一个正常运作的企业，总经理应该将

20％的时间和精力用于公司的日常管理，而其他的80％则应用在关注公司的整体发展战略和战略层面的管理工作。例如：公司战略管理、业务战略管理、组织战略管理、人力资源战略管理、核心人员的管理等。如果一个企业的总经理将自己大部分的精力投入到公司内部的日常运作上，而忽略了公司战略发展方向的思考和执行，必将使自己和公司陷入一片混乱，造成以下一些问题：

（1）决策权过于集中，决策者应接不暇，员工不能各负其责，进而影响到公司对客户与市场的反应速度。公司很可能会因为决策时间过长而失掉客户和市场占有率。

（2）管理过细，造成了企业内部的管理体系、制度和流程都流于形式。企业的运作效率可能因此而降低，成本则相对提高。

（3）由于没有根据企业的不同发展阶段来适当调整公司内部的授权体系，阻碍了公司战略业务的发展。一个良性发展的公司，其市场表现应该不低于市场平均成长率，才能保住一定的市场地位。如果公司内部某些政策高度集中，例如财务政策，则可能限制业务部门的发展，使他们无法与那些全副武装的竞争对手在市场上竞争，进而阻碍了公司战略的发展。

那么究竟什么叫做“授权”呢？简单地说，授权是指在分配工作的时候，赋予下属相应的权利，准许下属在一定范围内调度人力、物力和财力；同时在工作中，允许下属自行作出决定，以完成任务。权力就像握在手中的沙子，如果你用力地握

紧它，它必定会从你的指缝中流失，造成企业内部的权力下滑；但如果你完全放松它，它会被风吹走，企业必将陷入一片混乱。所以，授权于管理之重要性，自不待言。有效的授权，既能让下属分担工作，又可以人尽其才，减少资源浪费；有效的授权，既能让员工承担起责任，又可以有效激励员工；有效的授权，既能培训员工，又可以让员工拥有成就感。授权艺术的全部内涵和奥妙在于：做什么？让谁做？怎么做得更好？如果企业充分考虑到以上三个因素，采用合理的授权可以提高企业服务水平、增强市场竞争力，并且能不断创新和增强企业的灵活性，增强组织决策的效率和水平。同时也能使管理层获得更多的时间，缓解压力，使员工获得相对的信任与激励。

雀巢公司从以下几个方面着手，成功地做到了有效授权：

（1）内部保持信息畅通。雀巢在内部通过建立战略指导下的绩效管理体系，加强对授权下经营的控制，保证授权下的部门都能在与战略发展一致的方向上营运，使得公司内部保持了信息通畅。可以说，雀巢公司实行的绩效管理并非简单的绩效评估，而是在战略性绩效考核指标设立后，不断地通过绩效管理沟通，阶段性的评估来保证授权后的企业能保持在既定战略上发展。对授权下的绩效管理绝不能是简单的控制，不仅仅是告诉被授权者哪些不能做，更重要的是，通过有效的指导，使他们知道该做什么，并根据被授权者的管理经验来进行量身定做的适度授权，同时要鼓励所有的被授权者自己作出相对的决定。

授权作为一种组织管理的手段，同组织发展一样需要变革，在实际运用中，一成不变的制度是不利于组织发展进步的，只有结合组织战略的需求和变化的组织外部环境的授权机制才可能保持持续的生命力，从而推动组织管理水平的不断进步。因此，一套创新和自我调整的授权机制，对组织授权而言是不可或缺的。要使得组织授权不断发展、创新和进步，需要在组织中建立良好的信息传输渠道。

在雀巢，这个渠道的建立包括公司内部和外部的双重结构。雀巢的高层管理者们利用公司现有资源，整合信息交流的水平，使得内部授权双方之间制度性的定期交流和反馈，并在有效的评价框架中，对发生的授权进行总结和调整，弥补和完善。雀巢在全球的业务纷繁复杂，但正如我们前面所说的，雀巢一向重视公司策略的连续性。因此，雀巢的这种调整是相对的，常常是具有期限性的授权，其基本原则和主要内容相对固定，在一定期限内保持不变。这些都使得授权双方有个磨合和适应的过程，尽量避免朝令夕改，破坏授权的诚信。对于公司外部信息的传输，雀巢建立了快速的反应机制，使得管理者们能够通过学习，正确迅速地把握公司所在的社会环境和政治环境、经济和文化，建立起交流的平台，并通过一定的方式加强合作和交流，并通过这个平台，宣传公司的授权体系，使得外部对组织授权的运转评价也能保持双向交流。

（2）明确规定授权范围。组织的授权不是目的，授权也是一种管理技能。心理学家鲍梅斯特（Baumerister）等人就指出：

归属的需要是人类最重要、最基本、最广泛的社会动机。有人甚至寻求与他人交往、交朋友并进一步发展成为亲密关系的倾向源于自身生存的遗传特质。为了生存，人们需要和他人交往。社会心理学也指出，社会交换是人类社会生活所遵循的基本原则之一，不论是经济生活中的商业行为，还是社会生活中人们的交往活动，无不受交换的影响。组织给员工的有效授权还是要看这种交换的结果如何，组织给予一定的授权是组织运营的需要，受权者就要为这种需要创造价值对等，否则，授权就失去了进一步存在的基础。

所以，雀巢认为，组织内部的授权同样也是人与人交往的亲和的需要，也是组织得以维系和生存的要求，不同的人出于不同的目的走到一起，为了相同的组织任务或团体目标工作，需要组织管理，聚会团体力量，也需要授权，发挥个人才智。要建设这样一个和谐的组织，授权的有效与否也要看结果的作用如何。为此，雀巢认为，建立一个有效的系统、科学、内外一致的评价体系是不可缺少的，否则，会出现为授权而授权，甚至授权泛滥，适得其反。只有对授权结果进行科学评估，才能够保证授权的持续稳定。这是授权结果评估的制度基础，同时也是构成有效授权的体系之一。

（3）过程控制。授权监管的有效的制度程序，从组织发展来看具有三个特点：一是授权的管理技能要求的人际交往的需要。二是取决于授权动态的控制的必需。三是授权控制的灵活机制。只有对于授权实施了有效的监管和控制，才能保证权力

的充分发挥。这就好比唐僧有了紧箍咒，对孙悟空不能放任自流，失去控制，往往也是危险的。尤其是对于组织核心任务的授权，更要掌握好授权的监管。

而对于有效监管，雀巢特别强调要把握两个“度”的问题：一方面，要充分按照雀巢自身的特点和规律实施授权，从雀巢的管理、业务的运作成本出发，作出科学、详细的规定，来整合组织的授权管理；另一方面，公司内部要有一套体系，控制住人、财、物的配置标准和资源使用的审批程序，在标准范围内是授权的，在标准范围外是程序化授权的，需要经过一定的审批后使用，以及在何种范围是非授权的，在这种基础上的监管才有可能达到目的。

雀巢认为，通过完善的管理体系而非个人行为，来加强授权后的企业内部风险控制是最为科学的。例如，雀巢在公司内部设立了战略部门，以加强产业和战略研究，为公司指明战略发展方向，保证其高速发展；建立发展经营管理部门，加强对日常经营的控制与管理，使企业的经营始终保持与战略一致，同时也使公司的高层管理者从烦琐的日常管理事务中脱离出来，投入到关注战略管理的层面；建立完善的财务控制制度，加强预算管理，同时根据不同地区和产品的特殊性进行差异化的设置，使雀巢在控制经营成本的同时，不失去在全球范围内经营的灵活性。

第八章

雀巢的危机应对

一、“抵制雀巢产品”运动

1. 抵制运动的起因

其实早在1936年，在新加坡的威廉姆博士就曾做过了题为《奶粉与谋杀》的报告。她认为，儿童正被错误的营养品谋杀。“对于婴儿食品不恰当的宣传应该被当做宣传鼓动中最大的犯罪而接受处罚，其造成的后果应被视为谋杀。”

1968年，牙买加的加勒比食品和营养研究所教授杰里佛创造了新词“贸易决定的不良饮食”，以此来描述工业的营销行为对婴儿健康所造成的影响。

20世纪70年代初，人们开始对婴儿奶粉在全球的销售而感到不安。因为有证据表明，西方跨国公司任意销售的奶粉导致婴儿营养不良。

1970年，联合国蛋白质卡路里指导小组提出了对工业实际操作的质疑。

1972年，国际消费者联盟组织（IOCU）向世界卫生组织联合食品标准法典委员会（FAO/WHO Codex Alimentarius Commission）递交了规范婴儿食品市场化行为的草案。

1973年，英国杂志《新国际主义者》以“婴儿食品的悲剧”

为题发表了一篇文章，号召对人造婴儿食品不道德广告进行一场抵制运动。

1974年，英国的行动组织“对抗贫穷”（War on Want）发表了题为《杀婴凶手》的报告，其主要内容涉及第三世界国家中婴儿缺乏营养问题和人造婴儿食品的广告。伯尼尔第三世界行动组织发表了《雀巢杀婴》为名的《杀婴凶手》的德文译本。世界健康大会通过了要对婴儿食品广告进行审查的决议，并提出了道德规范。

1976年，联合国蛋白质卡路里指导小组指出，国际婴儿食品工业委员会制定的规范中的规则还远远不够。

1977年，在美国婴儿奶制品行动联合会（INFACT）的倡导下，一场著名的“抵制雀巢产品”运动在美国爆发了。美国婴儿奶制品行动联合会的会员到处劝说美国公民不要购买雀巢产品，批评这家瑞士公司在发展中国家有不道德的商业行为，对此雀巢公司只是一味地为自己辩护，结果遭到了新闻媒介更猛烈的抨击。不幸的是，整个商业社会尤其是雀巢，没能正确地对待社会活动家的批评建议，最初甚至对一些教会领袖所提出的严肃的道德问题都采取了冷漠的态度，一味强调所谓的科学性和合法性，结果非但没令人感到公司关心社会公众提出的问题，相反还给人留下雀巢不肯让步的坏印象。

其实当婴儿奶制品问题在1970年第一次被人们提出来时，雀巢公司试图把它作为营养健康问题予以处理，公司提供不少科学和有关的数据分析，但问题并没得到解决，人们因感到雀

巢公司忽视了他们合法和严肃的要求而对公司敌意倍增。当瑞士的一个不大的社会活动组织指责雀巢产品“杀婴”时，雀巢公司以“诽谤罪”起诉该组织且打赢了官司。但那份长长的公开判决书使得这场法律上的胜利变成了公司的一起公关危机事件。它直接导致了人们对其产品的抵制运动。当一些政治活动家号召大家抵制雀巢产品时，教会领袖和一些社会团体加入了进来。他们中的一些人把雀巢公司的问题看成是严重的社会政治问题，并认为以营利为目的的企业只关心赚钱，而不管人们的死活。雀巢公司作为第三世界婴儿奶制品的最大供应商，当时成了社会活动家批判商业社会的靶子，成了以剥削来赚利润的反面企业典型。那些抵制运动的团体希望雀巢公司能在饱尝抵制运动给其带来的直接和间接后果后，最终了解企业应承担的社会责任。国际婴儿食品行动联盟曾报告，据联合国儿童基金会估计，每年有150万儿童由于得不到母乳喂养而死，目前，在第三世界国家只有不到一半的母亲用母乳喂养婴儿。婴儿食品组织在解释发起婴儿健康行动的动机是这样说道，雀巢也许是最受抨击的跨国食品企业，对它的批评和与此产生的抵制活动有很多原因：

（1）世界市场上的霸主地位（雀巢控制着全球人造婴儿食品40%的世界商场份额）。

（2）公众不断增长的关注和非政府组织积极的作用（第三世界集团、消费者协会、教会等）。

（3）监督报告证明，10年来雀巢一直是世界上最大的违背

国际准则的“始作俑者”。

（4）雀巢兜售“扩张政策”的思想。

（5）雀巢面对批评和批评者的态度。

（6）雀巢依靠其傲慢的态度和经济势力，企图对政府施加压力。

（7）雀巢系统的新闻还击策略和转移视线的阴谋手段。

（8）雀巢在婴儿食品方面的经营活动和对其受害者的影响之间的关系。

他们希望雀巢公司能改变其漠视社会的态度。随着对话的不断进行，情形确实发生了变化，相互的理解沟通对各跨国公司的行为都产生了积极的影响。如同现代许多社会政治运动一样，抵制雀巢产品运动在美国开展得尤为轰轰烈烈。雀巢公司在美国既不生产也不销售婴儿奶制品，但其美国分公司却因抵制运动则蒙受巨大损失。

2. 全体工业界的典范

直到1980年末，雀巢公司才意识到正统的法律手段并不能解决所有的问题，它需要一种能更好地协调各方关系的新颖的国际公共事务手段。雀巢公司的决策者不得不重金礼聘世界著名的公共关系专家帕根来商量对策，帮助雀巢公司渡过这一难关。

帕根受此重托后，立即着手调查分析。结果，他发现，造成这场抵制雀巢食品运动的根源，就是在于雀巢公司以大企业、老品牌自居，拒绝接受公众的意见。另外，由于雀巢公司的推

销活动对公众是保密的。这使得雀巢公司与公众之间的信息交流不通。所有这一切，都犯了公共关系的大忌，也就难怪误解、谣传遍起。帕根根据调查分析的结果，制订出了一个详细周密的公共关系计划，呈报给雀巢公司。帕根的这一计划，把行动的重点放在了抵制最强烈的美国，虚心听取社会各界对雀巢公司的批评意见，开展大规模的游说活动，组织有权威的听证委员会，审查雀巢公司的销售行为等，使舆论逐渐改变了态度。在“近攻”取得初步胜利的基础上，帕根建议接任雀巢公司总经理之职的毛奇，开辟发展中国家的市场，把它作为雀巢产品的最佳市场。在开拓市场过程中，雀巢公司吸取了以往的教训，不是把第三世界的发展中国家单纯看做雀巢产品的市场，而是从建立互利的伙伴关系着手。

雀巢公司每年用 60 亿瑞士法郎，从发展中国家购买原料，每年拨出 8 000 万瑞士法郎，来帮助这些国家提高农产品的质量。同时，还聘请 100 多名专家，在第三世界国家举办各种职业培训班。比如，在印度的旁遮普邦，雀巢公司进入莫加区建立了一个奶品工厂。由于那里的家庭所饲养的产奶水牛，不仅营养不良，而且很多都染有疾病。大多数农民只能生产仅够自己所需的牛奶，根本没有任何剩余牛奶可供出售。于是，雀巢公司设立了一个免费的兽医服务处，以批发价格向农民供应药品，并提供低息贷款支持开掘新水井，增加用水的供应。这样一来，使更多的草料长起来了，牛犊的存活率也从 40%提高到 75%。在这一计划开始时，那里只有 4 460 户牛奶直接供应者，在计划

实施之后，牛奶供应者超过了 3.5 万户，每年向雀巢公司售奶可达 11.7 万吨。牲畜疾病已基本绝迹。这个奶品工厂发展所创造的繁荣，已协助带来电力、电信、农机，交通事业的发展。昔日的贫瘠土地，如今已欣欣向荣。

如此一系列的活动，使雀巢公司在发展中国家树立起了良好的形象。于是，1981 年初公司在华盛顿成立了雀巢营养协调中心，这是一个公司而非一个事务性办事处。其目的在于协调北美一系列营养研究活动，并从全球收集由公司指导或支持的所有改善第三世界母亲和儿童营养的研究项目信息，以在西半球进行传播。除此之外它还负责处理抵制运动问题。1980 年末 1981 年初，正当公司开始正确对待批评，建立雀巢营养协调中心，以便采取更为迅速、更加有效的措施，来实施具有建设性意义的新的合作战略时，发生了这样两件事：

第一件事是美国最大的、也是最受人尊敬的社会道德组织之一，美国卫理公会联合教会决定成立一个特别工作组，调查雀巢公司市场行为的真相，以决定在两年内卫理公会联合教会是否加入抵制运动。这个特别工作组的大多数成员由那些对雀巢公司行为持怀疑态度、公开倾向于抵制运动的教会人员和神学家组成。不可否认，他们是一些有良知的宗教人员，他们确实关心穷人，而且愿意与雀巢公司对话，但前提是这种对话能对有关婴儿奶制品问题的争论产生积极的结果。

第二件事是总部设在日内瓦的世界卫生组织 1981 年 5 月通过了对其成员国有指导性意义的“经销母乳替代品建议准则”

(International Code of Markting of Breakfast — milk Substitutes)。这一准则成了解决问题的关键和转折。

雀巢公司当即在瑞士发表声明，支持该准则的宗旨与原则，并且在一个月后的华盛顿美国国会听证会上再次重申了这一立场。卫理公会教会联合会和雀巢公司同时意识到：这一建议准则为他们提供了一个双方可以接受的原则框架，他们可以在这框架内来讨论雀巢产品的问题。另外，雀巢公司又作出一个反应性举动，它提供了一份详尽的参考报告，说明公司一系列已采取的措施，如与有关国家合作，遵守这些国家的法规；在尊重国家主权的前提下履行世界卫生组织的“经销母乳替代品建议准则”。

1982年2月12日，雀巢公司的两个重要人物，新任执行总裁赫尔穆特·莫切尔和执行副总裁卡尔·安斯特博士飞到夏威夷的代顿，与美国卫理公会教会联合会婴儿奶制品特别工作组进行会谈。会谈取得了成功，并在双方最高层建立了良好的个人关系，使卫理公会教会联合会确信雀巢公司的声明得到了公司最高层的支持。这次会谈成了双方对抗中的最重要的转折点。随后不久，卫理公会教会联合会全国委员会新任主席（原美国卫理公会教会联合会婴儿奶制品特别工作组成员）飞到瑞士，与雀巢公司高层管理人员进行会谈，直接向公司表示了教会领袖们所关注的问题，并且得到了公司愿履行世界卫生组织“经销母乳替代品建议准则”的保证。这次访问同样十分成功，它最终消除了双方长期以来的误解，在彼此间架起了一座重要的、

诚恳的、信任的桥梁。

1982年3月，尽管只有少数几个国家采取具体行动，来实施世界卫生组织“经销母乳替代品建议准则”，但雀巢公司对该公司在第三世界国家的所有经理人员进行了细致的指导，要求他们在所在国单方面地履行“经销母乳替代品建议准则”，而不管这些国家是否已采纳这一准则。同时，雀巢公司给所有销售雀巢婴儿奶制品国家的卫生部长写信，保证尊重其国家主权，遵守这些国家的法规。公司还采纳了一种适合第三世界国家的政策，即如果这些准则比所在国的法规更严厉的话，也应严格履行世界卫生组织的准则。

同年5月，雀巢公司宣布成立一个独立的雀巢婴儿奶制品审查委员会，这个委员会由无争议的、独立的教会领袖、科学家和教育专家组成，委员会主席为美国前国务卿、参议员爱德蒙德·马斯基。委员会的主要任务是监督“经销母乳替代品建议准则”的实施情况；如果需要的话，还可建议改变市场营销行为，以确保该准则的正确执行。

尽管雀巢公司已经公开承诺履行世界卫生组织的准则，并且建立了严格的内部审查制度来保证地区经理人员遵守公司的规定，雀巢营养协调中心还是认为有必要在公司外部有一个公正无私的、受人尊敬的社会监察机构来检查公司规定的执行情况。因为它知道，尽管公司在以前的争辩有其一定的道理，但公司在公众面前仍面临信任度的问题。雀巢营养协调中心提出的这一无先例的管理建议，实际上面临着很大的风险。公司极

可能因委员会中个别人的不满而陷入一种尴尬的境地。但这一举动后被许多学者和记者描述为“企业历史中一个真正的、史无前例的行动”。

1983 年 1 月，抵制运动中的最大组织——美国都教师联合会决定撤销对雀巢产品的抵制决定。这个组织以及最强力支持抵制运动的《华盛顿邮报》认为雀巢已克服它以前的问题，现在应该是谈论其他问题的时候了。根据这些情况，《天主教邮报》出版商蒙斯洛·彼得斯认为抵制者如果继续采取不妥协的态度，会很容易使人们认为抵制运动超出了它的最初目的。1984 年 1 月，雀巢公司承认并实施世界卫生组织有关经销母乳替代品的国际法规，国际抵制雀巢产品运动委员会宣布结束抵制运动。至此，整个危机持续了 10 年之久，正如美国新闻记者米尔顿·莫斯科维兹所言，“抵制雀巢产品”运动是“有史以来人们向大型跨国公司发起的一场最为激烈和最动感情的战斗”。

美国一个主要的抵制运动团体负责人道格拉斯·约翰森说：“雀巢公司现已成为整个商业社会的模范，它创立了一种新的企业行为标准。”得到社会有关各方支持的产品抵制组织，作为国际社会上一支合法且非常有用的力量，它不仅对雀巢公司，而且对其他跨国企业的经营活动提出了新的问题。抵制运动的结束也表明营利组织能够经常性地对社会关注作出积极反应，以向社会负责。

二、挑战环保“红色警报”

转基因食品自1983年在美国问世以来，在全世界迅速发展。转基因食品，是指利用基因工程技术，人为地将一种微生物、动物或植物的基因植入另一种微生物、动物或植物中，使其拥有了新的品质。这是一种与我们吃了千百年的传统食品大为不同的新型食品，它能让我们的餐桌从此丰富多彩、随心所欲。后来，联合国粮农组织和世界卫生组织所属的国际食品规范委员会联合宣布，通过了一个关于如何评估借助生物工艺学生产食品的法规，其中包括转基因食品风险问题这一划时代的协议，50多项新的食品安全和质量标准获得通过。

2003年7月22日，欧盟通过了关于转基因产品的新法规，被封禁了5年之久的欧洲市场开始为转基因产品打开大门。8月6日，美国农业部出台一项新规定，要求加强对经过基因改造后供造纸业、清洁剂制造业等工业用基因农作物的管理。按照新规定，企业必须提出申请并得到政府批准，才能进行工业用基因工程作物的实验种植。转基因食品是人类依靠自己的聪明智慧创造出来的成果，可是，这种新型食品对人类和自然的影响至今尚不明了，也许正因为此，人类才对它怀有疑虑、恐惧和困惑。人类现在还不敢说，它到底能为我们带来什么——是福，还是祸？

转基因作物的好处不言而喻，它的未来市场也不可估量。正因为此，各国才争相投入大量财力，加紧对转基因的研究，试图在这个巨大的未来市场上捷足先登。科学家预言，本世纪将是转基因的世纪。转基因作物对人类的诱惑实在是太大了。

第一，在传统作物中植入快速生长基因后，农作物的特性得到了改善，不仅可缩短生长期，而且还增加作物产量，使土地得到了最大限度的充分利用，也使人类从此告别缺粮的历史。

第二，通过基因改变，使传统作物具备了抵御病虫害的能力，因此可大大减少农药和杀虫剂的使用。

第三，植入不同的基因片段，可使食品的外观、味道、口感甚至营养成分完全改变，将使人类的食物进入一个随心所欲的新时期。

第四，农作物将彻底告别靠天种植的历史。通过改善基因，人类能让作物具有耐寒、耐热、耐干旱或耐涝的不同特性，从而适应不同的生长环境。

第五，假如将一种有治疗作用的基因植入某种食品，也许，若干年之后，人们只需吃食物就能预防或治疗疾病了，而且不必担心这种食物对人体有副作用，因为产生副作用的因素已经被完全剔除了。

转基因食品对人体是否安全，科学界曾有过两个著名实验。不过，这两个实验一经公布便遭到了否定。转基因食品的安全性争论也因此陷入了一个既无法证实又无法证伪的怪圈。

目前，科学家提出的转基因食品可能会对人体造成危害的

重要实验有两个。

1998年秋，英国阿伯丁罗威特研究所的一位叫阿帕德·普兹泰的生物科学家，在应邀出席的电视节目中宣布了他的一个实验结果：通过观察用含有转基因的土豆饲养的大老鼠，他发现，实验鼠的内脏器官生长异常，体重减轻，免疫系统也被破坏。这个结果在全世界范围内引起了震动。但随后不久，专门负责对该实验进行审查的英国皇家学会却宣布，这项实验存在6条明显缺陷：无法确定转基因和非转基因土豆的化学成分有差异；对参与实验的大老鼠未做蛋白质补充；由于饲喂的食物不是大老鼠的标准食物，因此缺乏统计学意义；试验设计差，未作双盲测定；统计方法不当；试验结果无一致性等。这一实验基本被否定。

2002年，英国纽卡斯尔的研究人员再次宣布，转基因食品中的DNA片段能进入人体肠道中的细菌体内，这似乎证明，肠道的菌群会对抗生素产生抗性。为此，英国食品标准协会委托哈里·吉尔伯特等学者进行转基因食品安全的第一个人体实验。他们给12名健康的志愿者和7名切除过部分结肠的志愿者吃了含有转基因大豆的汉堡包和牛奶冰激凌。实验结果是，健康者的粪便中没有发现转基因大豆的转基因，但在那些做过结肠切除术的受试者粪便中，确实发现了3.7%的转基因大豆残留基因。这一结果表明：确实有极少量的细菌摄入了大豆转基因。然而，不知是有意还是无意，研究人员忽略了这个数据。他们认为，这个实验并不能证明，这种转基因的转移对人体存在副

作用。

除此之外，德国耶拿大学、慕尼黑技术大学、不伦瑞克大学和联邦肉类研究所也共同进行过一项名为“通过食物链的基因转移”研究。研究人员用转基因玉米制成颗粒饲料喂养实验动物，结果发现，这些动物的肌肉和器官里都存在玉米的遗传DNA片断。

出于对各自研究结果的自信，目前，转基因食品的安全性考证已陷入了一个怪圈：既没有人能证明它安全，也没有人能证明它不安全。转基因作物是否存在潜在危害，科学家目前还不能提供出确凿证据，但是他们的担心也绝不是杞人忧天。在试图改变生物链结构方面，人类没有任何经验，因此，无论多么小心谨慎都不为过。

近百年来，传统杂交技术是人类生产高产优质粮食、蔬菜、水果及肉禽蛋的主要方法。尽管杂交也是一种简单的基因置换，但它们却仅限于在近亲物种间进行，因而其安全性相对较高。和传统杂交不同，转基因技术用来改造食品的基因，通常来源于完全无关的物种，很多还是人类绝少食用的物种，例如蝎子、蛾、细菌、病毒和老鼠等。常见的做法是，将蝎子的基因植入玉米，使玉米产生毒素来抵御虫害；或者将人的基因植入鱼类，使鱼能提供更接近人类的蛋白质。这些作物遗传性状的改变，极有可能会影响人体细胞内蛋白质的组成，使得蛋白质的成分浓度发生变化或生成新的代谢物，最终可能会在人体内产生有毒物质或新的过敏源，引发致命疾病。甚至有科学家怀疑，这

些转基因会漂移到人体内部，造成无法想象的恶果。此外，转基因作物对大自然的影响目前也不得而知。已有教训表明，任何进入新环境的外来物种，都有可能会在当地引发一场生态浩劫。例如，北美曾从德国引入一种黑樱桃树，之后便导致当地的原有稀有树种灭绝；非洲把尼罗河鲈鱼引进维多利亚湖后，也使原居鱼类的数量大幅减少。

转基因作物的商业化过程只经历了不足 10 年的时间，然而，转基因生物对环境及人体健康的影响可能需要 20 年、50 年甚至是 100 年才能被发现。转基因作物一旦进入自然生物链，其人造的特性和缺陷就会无休止地流传下去，永远无法被控制或被收回，这种对大自然的破坏是不可逆的。科学家不能给公众一个准确答复的时候，那么，转基因食品的标签制就势在必行。因为，既然公众花钱买食品，他们就有权了解并自行决定他们所买的东西。

最近的一项民意调查表明，即使是在转基因食品大行其道的美国，大多数公众也强烈要求对转基因食品实行标签制，以便把知情权和选择权交给消费者自己。在英国，“地方政府协会”也作出决定，在今后 5 年内，英国和威尔士所有的中小学、医院、养老院等单位，均不允许使用一切经过基因改变后生产的食品。

2010 年上半年，闹得沸沸扬扬的雀巢事件第一次把转基因食品安全性的问题提到我们面前，让我们恍然大悟——转基因食品已经来到中国！雀巢事件是由绿色和平组织的一份报告

引发的。

香港绿色和平组织是一个独立的国际环保组织，其活动经费完全来自于私人捐助。根据该组织提供的一份检测报告，全球最大的食品商之一的雀巢公司，在其生产的6种食品中均被检测出含有不明基因，其中甚至包括一种婴儿食品。这6种产品是：雀巢甘脆朱古力、百福豆浆、百福高钙豆浆、百福豆腐花、凤仙雪条和雀巢婴儿纯米粉（苹果味）。曾对欧美市场的用户承诺过不使用转基因原料的雀巢公司，一度被消费者愤怒地指责为将中国及亚洲儿童当做其转基因食品的“实验用小白鼠”，并被认为不公正地执行了双重生产标准。还不仅只是雀巢公司一家。该组织对近80个世界著名食品公司的238种产品发出了调查表，要求他们明确表态是否使用了转基因原料。根据调查问卷的返回情况，绿色和平组织随之将调查结果印制成了一份小册子免费分发，小册子就取名为《如何避免转基因食物》。对那些不肯作出“不使用转基因原料”承诺的食品商，小册子用红色标签来显示，警示消费者这些产品很有可能含有转基因成分。这个小册子就是被公众通称的“红色警报”。被列入“红色警报”的共有112种产品，几乎都是一些世界知名的大品牌，例如雀巢、乐天雪糕、旺旺薯片、品客薯片、美极鲜酱油、顶好调味品、朝日啤酒、麦斯威尔咖啡和新奇士橙汁等。这本小册子在香港免费发放了10万册。“红色警报”的传播几乎立刻引发了转基因恐慌。

客观来说，国内外规定和检测标准的不一致是造成雀巢转

基因事件出现的客观原因：如果按照国际标准测试，那么雀巢食品中确实含有转基因成分；但是如果用中国农业部颁布的标准，那么雀巢食品中没有检测出不明基因成分。同时，雀巢也拿出农业部批文作证，指出雀巢食品不在食品检验之列，不需要对是否含有转基因成分作出明确标注。看来是国内外关于转基因食品的规定和检测标准不统一造成了纠纷的出现。作为国际性企业，雀巢采用国际标准是理所应当，在欧盟国家也确实做到了：迎合欧洲消费者的需要，尽量不使用转基因原料，或者是对含有转基因成分的食品在包装上作出明确标示。但是在中国市场上，首先农业部明确规定雀巢食品不再需要做测试之列；而且，作为雀巢在食品行业的竞争对手，国内的企业也没有对产品是否采用了转基因技术进行标注。从成本效益上考虑，如果雀巢按照国际通行的方法，选择有两条：一是在包装上明确标注雀巢食品含有转基因成分，在转基因食品对人体的作用还不明确的情况下，消费者必然进行重新选择，雀巢的市场份额会减少；二是不要转基因技术，实行严格的原料控制制度，确实保证雀巢食品中不含转基因成分，但是这将使生产成本最高可以上升50%。无论哪一种，都会对雀巢在中国市场的销售造成冲击，因此雀巢没有在食品包装上明确标注是否含有转基因成分。

三、三聚氰胺事件

2008年9月，三鹿集团生产的一批婴幼儿奶粉中被查出含有化工原料三聚氰胺，导致中国各地多名服食受污染奶粉的婴儿患上肾结石。而雀巢生产的婴幼儿奶粉和液态奶产品中也同样被检出含三聚氰胺。根据美国FDA（食品药品监督管理局）的数据，雀巢奶粉中的三聚氰胺含量为十亿分之一百到两百之间。

尽管（世界卫生组织）WHO此前就声明过，由于生物链循环，土壤中可能含有微量的三聚氰胺，但美国食品药品监督管理局对检查结果表示强烈不满。不过，FDA也表示，由于是微量，对儿童来讲是安全的。

2008年9月22日下午，雀巢（中国）公司在对其餐饮业用1升装纯牛奶被查出含有三聚氰胺后，称所有在中国生产的产品都没有使用掺杂三聚氰胺的牛奶。在2008年9月23日下午，雀巢公司正式宣布其产品中含微量三聚氰胺，并宣称所检测出的含量不会对健康构成影响，同时补充说，雀巢的其他产品并没有受到三聚氰胺的污染。

第九章

雀巢的竞合策略

大型跨国公司虽然在产品创新、产品安全、品牌形象和分销上为全世界确立了标准，但是除了无数只在某一地区或更小的区域内销售产品的中小型竞争对手外，它们在大多数国家市场的整体食品供应中，却不能起到什么明显的作用。

工业的竞争是激烈的，食品行业也不例外。食品行业的巨人之间的竞争已经日趋白热化。它们之间进行了一场合法争夺拥有知名品牌的中小竞争者的收购大战。雀巢行业王者的地位宝座是稳固的，而其他公司首要争夺的就是排行榜上的第二把交椅并向雀巢步步进逼。首先，是联合利华收购了百仕福，从而使自己由原来的第三名上升到第二名，紧接着，菲利普·莫里斯赢得了收购纳贝斯克的一战，重新赢回了排行榜上的第二位。

一、莫里斯步步逼近

菲利普·莫里斯集团成立于 1847 年，现在是全球最大的包装消费品制造商，在《福布斯》2000 年公布的世界 500 强企业中排名第 11 位。该集团旗下有世界第一大烟草公司——菲利普莫里斯香烟公司、世界第二大食品公司——卡夫食品和世界第三大啤酒厂——美乐酿酒。集团生产的产品有 3 000 多种，业务

遍及全球180多个国家。

美国公司菲利普·莫里斯（Philip Morris）首先以世界上最大的烟草商著称，它旗下的著名品牌有万宝路（Marlboro），金边臣（Benson&Hedges）和切斯特菲尔德（Chesterfield）。1999年，公司的烟草销售额为470亿美元，这在莫里斯公司780亿总销售额中占大约60%——即使是收购了纳贝斯克以后，烟草的销售额也保持在公司总销售额的一半以上。公司总销售额的34%来自食品领域，除此之外，莫里斯还涉足酒精和非酒精饮料市场。公司的食品部并入了卡夫食品，1999年，它的销售额为270亿美元——仅次于雀巢，为世界第二大食品生产商。

可以说，莫里斯的核心是烟草。1957年，菲莫公司收购了威斯康星州的一家造纸公司密尔印刷及妮可纸业公司（Milprint and Nicolet Paper Co），第一次涉足烟外产业。1959年，该公司用1.3亿美元购买了米勒公司，收购米勒公司的经历是开发市场中最为成功的案例之一。先前，啤酒行业都采用保守和陈旧的方法来开拓市场，莫里斯公司采用了与之不同的方法，并附之庞大的市场开发预算。它对米勒公司进行了改造，淘汰了老式的啤酒产品，而改为主要生产低度的高级啤酒和低浓度的啤酒，并加强广告宣传。结果米勒公司获得巨大的成功，在美国的销售量仅次于百威，接着公司又以米勒啤酒为基础，生产出迎合各种顾客需要的莱特啤酒，这样公司的销售量和利润都大幅度上升。1965年，公司设立工业产业部（Industrial Products Division），负责造纸等烟外产业的经营。1964年美国联邦卫生部长

发表了吸烟与健康问题研究报告，美国的反吸烟呼声越来越高，人们对吸烟对健康带来的可能危害越来越重视，卷烟消费总量虽因人口的增加保持增长势头，但人均消费量却开始下降。在这种形势下，20 世纪 60 年代后期原菲莫公司加快了多元化经营的步伐。1969 年，菲莫从格雷斯公司（W. R. Grace & Co.）手中购买了米勒啤酒公司（Miller Brewing Company）53%的股份，第二年又购买了剩余的 47%股份。此后相继开展一系列大规模的收购行动以拓展其经营领域。1978 年，收购了当时世界第三大制造碳酸气饮料公司——七喜公司（Seven－Up Company）97%的股份，并把原来含咖啡的 7－UP 饮料改为无咖啡饮料，随后又推出了一种无咖啡的可乐饮料，并在广告上大量宣传这两种饮料，使其销售量迅速上升；1985 年，以 56 亿美元的价格收购通用食品公司（General Foods Corp.），创下了当时美国历史上收购价格的最高纪录；1988 年，以 126 亿美元的价格收购卡夫食品公司，再创美国历史上收购价格新纪录。

20 世纪 80 年代以后，菲莫公司就开始对非烟经营领域作了战略调整，将非烟经营领域主要集中在食品业上。1985 年出售了工业公司，将造纸、包装等业务剥离出去；1986 年又将七喜公司出售给百事可乐公司；2002 年以 56 亿美元的价格将米勒啤酒公司的部分股份出售给南美啤酒股份有限公司（South African Breweries PLC），共同组建新的公司 SAB 米勒公司（SAB-Miller PLC），奥驰亚保留 SAB 米勒公司的 36%股份，在董事会中拥有 3 个席位，这个并购重组行动使得奥驰亚公司降低了对啤

酒业务的控制程度。与此同时，奥驰亚在食品行业的全球收购行动向前更进了一步，相继收购了纽约的饼干企业 Charles Freihofer Baking Co.、瑞士的咖啡企业 Jacobs Suchard AG、威斯康星州的比萨饼公司 Jack's Frozen Pizza，Inc.、斯堪的那维亚的 Freia Marabou A. S.、英国的 Terry's Group、美国最大的饼干制造商 Nabisco 等。

菲利普莫里斯在食品方面拥有雅各布斯、苏卡德、米卡拍德雅各布斯苏卡德食品以及瑞士三角巧克力酱等。考虑到不断下降的烟草销售额和越来越多的能够对公司和股票营利状况造成负面影响的"吸烟者控诉"，不断地发展食品业务成为乐莫里斯公司的法宝，毕竟食品的纯利润超过可乐 15%。这无疑加剧了莫里斯与雀巢的竞争。为了给莫里斯的食品业务创造一个统一独立的整体形象，2000 年 6 月，公司把其在世界上所有的食品公司统一到了卡夫食品的旗下，但是不对它们进行结构上的改建。只有总部才能使用这个名称。业内人士认为，这是莫里斯为了应对雀巢和达能成功的品牌策略而作出的反应。德国和奥地利卡夫公司的总裁认为，在莫里斯通往食品行业第一的征途上，此举是一个新阶段的发令枪声。

显然，卡夫也认识到了，统一的企业形象和文化能够为产品带来更大的可信度。这就是说，既要有全球性的方针，又要顾及地方性的文化。而这种认识已经被雀巢付诸实施几十年之久了。

2000 年，在其竞争对手联合利华收购了百仕福之后，莫里

斯公司陷入了极大的压力之中。为了收购纳贝斯克，在持续了几个月的收购战之后，莫里斯以 194 亿美元的高价收购了纳贝斯克。纳贝斯克其根源最早可追溯到 1792 年美国第一家商业烘烤厂是在食品业最具信誉的名字之一。到 19 世纪晚期，一群有远见的烘烤商人结成联盟，这就是如今闻名世界的纳贝斯克的雏形。纳贝斯克除美国的饼干公司以外，还包括绅士（Planters）公司、力芙赛沃（LiftSavers）公司、特殊产品公司、弗莱施曼斯（Flerischmann’s）公司、食品服务业公司和国际公司。

现在纳贝斯克分为两大部分，美国纳贝斯克和遍及全球其他地区的国际纳贝斯克。纳贝斯克有 32 个北美公司和 64 个国际公司，生产 8 000 多种别具特色的产品，其品牌在全球超过 85 个国家享有市场。纳贝斯克国际公司在全球 20 多个国家设有生产厂家，在 35 个国家建立了销售网络，这些分支企业生产经营一系列产品，包括曲奇、克力架、点心、混合饮料、烘烤面粉、果汁、罐装水果、蔬菜、干面、零食和糖果，同时出口美国生产的饼干、零食、糖果类到拉美、欧洲和亚洲的国家。纳贝斯克国际公司在所有纳贝斯克公司中发展最快。1995 年的销售额达 23 亿美元，比 1994 年同期上升 15%。

在北美市场总共 22 个主要的种类中，纳贝斯克在其中 15 个占主导地位，而在国际市场上，其 2/3 的销售来自主导产品。伴随着无可匹敌的名牌阵容和对优异品质的承诺，48 000 名纳贝斯克的员工以他们高质量的产品来面对大众消费者的需求和其各自的口味需要。在饼干行业中，纳贝斯克饼干公司是美国最

大的饼干制造商，生产、经销、销售一系列饼干产品，包括曲奇、克力架和零食类等。全美国销售成绩最好的 10 种饼干品种中，斯纳克威尔（Snackwell）、趣多多（Chips Ahoy）、乐之（Ritz）、奥利奥（Oreo）、纽顿（Newtons）、苏打（Premium，Graham）、全麦（WheetThins）和小麦薄脆（Triscuit）这 9 大种类都属于纳贝斯克饼干公司。另外，纳贝斯克饼干在全美国有 12 家曲奇和克力架的生产厂家，其中包括世界最大的芝加哥生产厂。这些厂家共拥有 80 多条生产线，每条长达 100 多米，产量共达 450 000 多吨。

而据业内人士估计，收购纳斯贝克给莫里斯公司带来的不仅是重新回到了世界食品行业第二把交椅，更为重要的是，卡夫和纳斯贝克的休闲食品业务可以更积极的是莫里斯参与到户外饮食的潮流中来。

对于像莫里斯这样一家既有烟草又有酒产品的企业来说，在健康这个题目上是无法与雀巢相提并论的，为了使人们更相信自己，在欧洲，卡夫在广告中不断强调自己的美式口味和形象，因此正符合了当前年轻人的生活方式。当然雀巢也提供类似口味的产品，但其宣传时其重点还是质量。而究竟两者谁能占上风，相信只有顾客和市场才能作最终的决定。

二、联合利华巨人醒来

联合利华是一家荷兰、英国合资公司，最开始它主要经营

人造黄油和肥皂。今天，联合利华成为了国际领先的消费品生产商。其两大支柱业务领域是食品和洗涤用品、个人护理用品、化妆品。提及联合利华，大部分消费者便想记起“有家，就有联合利华”的广告语。其旗下为消费者所熟悉的知名日用消费品品牌有力士、夏士莲、凡士林、中华、奥妙、和路雪、洁诺、旁氏、老蔡、力顿、阳光、家乐、四季宝、好乐门、CK 香水等。从 1986 年到 2001 年，联合利华在中国的投资共计约 10 亿美元，引进了 100 多项先进的专利技术，雇员约 4 000 多名中国员工，生产 20 多种品牌的产品，涵盖了人们日常生活的各个方面。

联合利华在华的业务主要分为三块：

（1）家庭及个人护理用品。联合利华股份有限公司，联合利华拥有股权 77%，上海轻工控股（集团）公司控股 23%。生产个人护理产品，品牌有中华、洁诺、夏士莲、力士、旁氏、多芬、凡士林和金纺；合肥利华洗涤剂有限公司，联合利华独资企业，生产和销售洗涤剂、家庭清洁用品，如奥妙、芳草和阳光。

（2）冰激凌。和路雪（中国）有限公司，联合利华独资企业，本部在北京，并在北京、广州和江苏太仓设有工厂，生产梦龙、百乐宝、可丽波、可爱多等和路雪冰激凌。

（3）食品。联合利华百仕福（中国）食品有限公司，联合利华独资企业，本部在上海，生产家乐牌鸡精、酱油、速食汤料、好乐门调味酱、立顿黄牌精选红茶、老蔡酱油和京华茉莉

花茶等。

2000年，联合利华全球成功购并了美国著名的国际食品集团公司百仕福、“家乐”、“好乐门”、“四季宝”等著名品牌也加入到了联合利华中国食品的大家庭中。而为了使自己能够集中精力在核心业务上，联合利华将自己原有的包装和特殊化学药品分拆了出去。虽然食品占到了联合利华销售额的一半以上，但是它还是被认为是一家洗涤用品公司。其实，在食品方面，联合利华拥有众多品牌和产品，如哈玛、佛罗拉等牌子的人造黄油、食用油以及和路雪冰淇淋、立顿饮料等著名品牌。但是长久以来，联合利华就被业内人士认为是一家过于庞杂、迟钝和缓慢的公司。它虽然拥有众多品牌，但其中不少都缺乏国际性。1999年，公司在食品方面的零售额下降了4.3%，公司首席执行官决定进行改革。联合利华决定，未来公司将会把精力放在几个核心品牌上。其中食品部门的立顿饮料以及冰淇淋被化为重要部门。此外，联合利华还建立了一个新的名为“生命活力”的部门，它主要负责是健康饮食。新产品还包括一种低胆固醇的人造黄油。有人认为，联合利华这个决定是为了追随雀巢1997年建立的营养食品部。

联合利华已经开始的机构重组计划将会持续3至5年，这有助于提高企业的营利能力。2000年上半年，联合利华出资32.5亿美元收购了美国冰淇淋脸色品牌本和杰瑞（Ben&Jerry）。借助这个品牌联合利华巩固了它在高档冰淇淋领域上的世界领先地位。目前，这种冰淇淋只在美国出售，销售额为2.37亿美元。

现在，联合利华希望把这个品牌推向全世界。

2000年6月，联合利华斥资203亿美元收购了美国酱料生产商百仕福。百仕福旗下拥有品牌克诺尔即食汤、普法尼、四季宝花生酱等。其中克诺尔和普法尼师是美极产品。联合利华和百仕福的合并使得公司的销售额达到了523亿美元，利润达到了62亿美元。在食品方面二者的销售额为290.7亿美元。这使得联合利华的食品子公司卡夫食品一度登上了全球10大食品公司的第2位。

通过收购，联合利华不断加强了它在北美的业务。联合利华在这地区的赢利为23亿美元，而雀巢仅为10多亿美元。在烹饪产品、面包酱、茶饮料、冰激凌和冷冻菜肴方面，联合利华在全世界范围内不断巩固其地位。但是正像上面所提到的那样，联合利华一贯被认为是一家洗涤用品公司而非食品公司，无法像雀巢那样把公司的基本形象元素赋予每一个品牌。

三、达能——欧洲市场上的抗衡

1973年，达能公司与玻璃制造企业BSN宣告合并成立了法国第一个食品制造集团企业达能。20世纪70年代初，BSN收购了依云矿泉水生产商和克罗根堡酿酒厂，从而进入了饮料业。达能是法国最大的食品和饮料制造商。20世纪80年代初的时候，达能收购了一些本地的甜食、酱料和调味料生产商。目前，

总部设于法国巴黎的达能集团是一个业务多元化的跨国食品公司，集团的业务遍布 6 大洲、产品行销 100 多个国家。2003 年集团的总营业额达到 131 亿欧元，增长了7.2%。在法国、意大利及西班牙，达能集团都是最大的食品集团，达能亦是当今欧洲第 3 大食品集团，并列全球同类行业前 6 名之一，其他重要的排名还包括：世界最大的鲜乳制品生产商；世界最大的饼干生产商；世界第 2、欧洲第 2 矿泉水生产商；欧洲最大的酱料及调味品生产商，欧洲第 2 的啤酒生产商；欧洲第 2 的面条生产商；欧洲第 2 的玻璃容器生产商；欧洲第 3 的方便食品生产商。达能公司的核心业务是饼干领域，而且它在达能国际化的道路上也助了一臂之力。达能的业务主要集中在欧洲，公司的 36%的销售额来自法国，另有 40%的销售额来自欧盟其他国家。

达能公司的和核心产品分为三大主要生产领域：鲜乳制品、饮料、饼干和谷物快餐食品。主要品牌有：达能（世界第 1 大鲜乳制品品牌）、LU（世界第 2 大饼干和谷物快餐食品品牌）、Evian 和 Volvic（占据了世界最著名的 4 个瓶装水品牌中的两个席位）。上述四个品牌为达能集团实现了 50%的营业额。此外，达能集团的以下品牌也在地区市场上占有举足轻重的地位：娃哈哈（中国市场第 1、世界第 2 大瓶装水品牌）、乐百氏（中国知名儿童乳品）Aqua（印度尼西亚市场第 1、世界第 1 大瓶装水品牌）、Dannon（美国知名品牌）、Villa del Sur（阿根廷知名品牌）。

（1）鲜乳制品。2001 年世界鲜乳制品总产量为 2 400 万吨，

产值420亿欧元。达能集团在该市场的地位勿庸置疑，占据了第1位。在尊重各国的消费习惯和饮食习惯、发展民族品牌的前提下，达能集团每年都向全球各地提供优质的乳制品。如，全球15个国家进行销售的益生菌饮料（Actimel）产品，2000年获得了40%的增长，其主要销售额集中在传统国家（欧洲），现在墨西哥、波兰和阿根廷等国也进行了投放。液体酸奶由于符合新的消费趋势，一直以来都是集团鲜乳制品的重头戏：Bio饮品（西班牙）、Danimals Drinkable原味饮品（美国）、Danonino达能爱诺（墨西哥）和在其他众多国家上市的Petit Gervais（微型优酷）品牌。

（2）饮料。达能集团于2001年成为世界排名第1的饮用水生产商（按生产数量计算），仅仅这一生产活动的营业额就增长了7.1%。达能集团成功的主要原因在于其对品牌进行的技术革新：5升装la Fontaine Volvic拉封丹富维克（法国）、5升装la Fontvella拉封特韦拉（西班牙）、Brio碧欧（阿根廷），以及DANONE Activ（达能益生加钙）无盐汽水（英国）。创新、多样化的口味、利于健康和营养。以上品质决定了达能集团的饮用水可以成功地进入到世界各地千家万户的生活中。

（3）饼干。饼干和谷物快餐是潜力巨大的领域。达能集团研制出了一套能够同时兼顾营养和乐趣、休闲和健康的平衡食品体系。达能集团品牌的活力和知名度又一次成了它制胜的法宝。国际知名品牌LU实现了亚太地区以外市场销售额的50%。除此之外，达能集团还利用了其品牌在某些地区或者阶层的优

势：Prince（王子）是少年儿童所喜爱的品牌，在 8 个国家销售，最近又成功地投放到了俄罗斯市场。虎牌（Tiger）在印度、马来西亚和印度尼西亚等国获得了巨大的成功，是亚洲排名第 1 的饼干品牌。集团的技术革新能力也是成功的一大王牌：脱脂酸奶/少脂酸奶（Taillefine/Vitalinea）系列脱脂食品在 2001 年获得了 14%的增长。

（4）婴儿食品。法国是全欧洲最大、最先进的婴儿食品市场，而达能是法国最大的婴儿食品生产商。法国婴儿所消耗的婴儿食品人均每年高达 145 千克，名列全欧洲之榜首。达能集团的婴儿食品业务主要是透过其全资附属的迪尔宝公司（Diépal—nsa）进行，以培婴乐（Blédine）为品牌的婴儿食品始创于 1906 年，90 年来一直深受法国的母亲的依赖。其他主要的品牌包括有贝乐蒂（Blédina）、佳利雅（Gallia）、阿尔玛（Alma）及佛斯坦（Phosphatine）等。集团产品涵盖所有婴儿食品类别：婴儿配方奶粉、婴儿特殊营养配方、婴儿谷类食品、婴儿瓶装肉泥一蔬果泥、婴儿瓶装果汁、婴儿饼干。达能的婴儿食品全部参照国际认可标准（包括联合国粮农组织 FAO 及世界卫生组织 WHO）的配方，并受到欧洲及法国的婴儿食品法的严格监管。同时，每一种产品都是按照婴儿各成长阶段的特别需要而配制，补充不同的维生素及矿物质，以提供最恰到好处的营养素。达能的婴儿食品有超过 40 年的出口历史，业务遍及欧洲各国（包括英国、爱尔兰、比利时、意大利、西班牙及葡萄牙），以及中东各国。此外，达能的婴儿食品在非洲及其他法语国家都已建

立良好的市场地位。

在西欧市场上，法国达能公司位居雀巢和联合利华之后名列第3名，在西欧它取得了其销售额的62%。达能公司的3个核心业务首先是乳制品，它占总销售额的49%，然后与它来拉开相当一段差距的分别是占总销售额22%和16%的烘焙食品和矿泉水。在冷冻食品方面，达能是雀巢在欧洲最强大的对手。很多超市都会重点选择这两家企业中一家的冷冻产品，因为几乎在每一个产品中双方都有相应的产品。

四、与通用磨房和皮尔斯贝瑞的合作

随着对纳贝斯克和百仕福收购之战的结束，食品行业人士认为新一轮的合并和收购潮还会到来。根据估计，潜在的收购候选人有金宝汤公司、亨氏和从1989年开始就与雀巢进行合作的谷物早餐生产商通用磨房（General Mills）。美国通用磨房公司是一家总部位于明尼苏达州的多元化食品公司，2009年其纯销售额达108亿美元。目前其在全球拥有29 000名员工，包括美国以外的员工8 500名；其产品在近100个国家中销售，被选为美国最值得称赞的产品公司，并被认为是世界上最佳产品销售商之一。其品牌在顾客中具有很大的影响力。其产品主要包括：谷物、快餐、爆米花、甜点、面食品、正餐、酸奶酪、汤、冰淇淋、蔬菜以及有机食品。在美国该公司就有100多个商标，

其中约有 1/3 的产品年零售额超过 1 000 万美元，拥有很多像“绿色巨人”（Green Giant）、“小行星”（Small Planet Foods）这样的驰名品牌。在美国核心市场中，该公司的 14 种主要产品占据了数一数二的地位。而最具有潜力的收购者名单上当然少不了雀巢。

2004 年，由雀巢集团与美国通用磨房中国第一家生产雀巢品牌谷物早餐产品的工厂日前举行投产庆典，这标志着雀巢品牌的谷物早餐已由过去的国外生产、本地分装转变为本地化生产。新落成的工厂位于天津开发区雀巢厂区，由全球谷物早餐联盟管理运营，总投资额达到 8 500 万元。全球谷物早餐联盟是瑞士雀巢集团与美国通用磨房公司的合营公司，双方各占 50%的股份。它的业务目前遍及全球 130 个国家，拥有 15 个工厂。全球谷物早餐联盟承诺向中国消费者提供面向儿童和成人的全面的谷物早餐产品。自 2002 年首批针对儿童的营养谷物早餐进入中国以来，它们已先后推出针对现代中国家庭和年轻女性的产品。此次新工厂的建立，是全球谷物早餐联盟联手雀巢在全球市场扩展的重要里程碑。该公司总裁兼首席执行官弗雷恩德利（Friendly）说：“天津工厂的投产体现了我们对中国谷物早餐市场的承诺以及对中国市场潜力的信心。”

有趣的是，雀巢既和通用磨房在谷物早餐上合作，也和皮尔斯贝瑞在冰激凌上合作。1999 年，雀巢与皮尔斯贝瑞建立了合资企业美国冰激凌伙伴公司（Ice Cream Partners USA）。这家公司在美国和加拿大销售雀巢和哈根达斯冰激凌。目前，雀

巢已经收购到了不少的冰激凌生产商，而且它获得了哈根达斯冰激凌在美国和加拿大的经营许可权。有人认为，最新的合并使得雀巢有开始期望更大的收购活动，以重新拉开与行业第2名缩小的距离。雀巢认为，公司应该依靠自己的实力求得发展，但却从不排斥合适的收购和合作。

五、雀巢的温柔与达能的狂野

以百年的渐进，累积成全球最大食品制造的伟业，雀巢的生长之道，恰似滴水穿石，以耐心和关爱来夯实其全球地位；以20的急行，开启了世界最具成长势头的时代，达能的扩张之举，却像野火燎原，以野心和侵略来成就其全球霸业。雀巢与达能，水式智慧与火样狂野，什么模式更适合跨国公司全球化的扩张？

相比雀巢而言，达能几乎整整晚了近100年。1966年，西班牙人达尼尔·卡拉索与在法国从事玻璃制品的安东尼·里布（现任达能CEO弗兰克·里布的父亲）合作，创建了达能（Gervais Danone）酸奶公司。1973年，酸奶公司改为BSN公司，全部的收入基本来自玻璃行业。

雀巢一直以关爱作为公司的经营理念，历经百年发展，成为全球最大的食品制造商；20世纪80年代初，受到产业衰退的威胁，BSN公司也开始了艰难的转型，从战略上转变为以食品

为主导业务的公司。两家公司殊途同归地走到了同一个舞台，并开始在国际市场上成为强劲对手。

一个沉稳，一个激进；一个老成持重，一个咄咄逼人；一个优雅，一个野性……雀巢和达能，无疑代表着当今跨国食品巨头的两大流派，从两者的身上，我们不难发现一个早起者循序渐进的智慧和一个后来者谋定后动的野心。

通过上百年的并购扩张和投资，雀巢奠定了自己在全球食品行业中的领军地位：2009 年，雀巢年收入高达千亿美元，目前，在全球 60 多个国家有 500 多家工厂，拥有 27.8 万名员工，拥有 8 500 多种均使用雀巢同一品牌的食品、饮料和医药用品，加上各种不同的包装、规格，雀巢的产品种类已多达 2.2 万种，成为全球最大的食品饮料集团。目前雀巢瓶装水、速溶咖啡、饮料、奶制品、冰激凌、婴儿食品、糖果巧克力以及宠物食品在同类产品中销量位居榜首，每秒钟有 4 600 多杯杯雀巢咖啡被人喝下。

相比于雀巢的扩张有条不紊地推进不同的是，达能的扩张史颇为短暂，且集中在 1990 年后，方式颇为激进。

1970 年，BSN 买下“伊维安”品牌进入食品饮料行业后，一年之内，BSN 成为法国啤酒、矿泉水和儿童食品大厂家。1973 年，BSN 并购了热尔维・达能公司后彻底实现了转型。1980 年，BSN 在日本建立了第一家新鲜食品合资厂。

20 世纪 80 年代，BSN 的足迹踏遍欧洲，通过收购本地公司打入意大利、西班牙、英国和德国的食品市场。1986 年，BSN

收购通用饼干公司，涉足饼干制造业。1989 年，BSN 收购美国纳贝斯克食品公司的欧洲分部及品牌。从 1990 年开始，BSN 在完成整个欧洲市场的布局之后，启动了全球兼并计划。

1994 年，BSN 正式改名为达能集团。“达能”的象征意义是“星星上的孩子”。同年，达能集团在上海建立合资的上海达能饼干食品有限公司和上海达能酸乳酪有限公司。1998 年，达能集团与娃哈哈集团进行合资合作。从 20 世纪 90 年代开始，达能集团的基本策略已经由兼并单个企业，转向兼并那些在行业中的龙头企业，进而实现其对整个行业的控制。

1993 年，达能集团成立出口部，加大力度向国际推广自己的品牌，扩展自己的业务。达能集团决定从第三世界国家开始，靠兼并和控股当地品牌企业而进入了亚洲、拉美和南非等新兴食品市场。1997 年，达能集团在成为食品业的巨擘后打入纽约市场，2000 年达能集团终于成为全美第 2 大包装水公司。2000 年 3 月，达能集团收购乐百氏集团 60％的股权，共同投资组建“乐百氏（广东）食品饮料有限公司”。

2009 年，达能的全球销售额为 150 亿欧元。虽然在总体规模上与雀巢相差甚远，但达能的单项成绩却不乏骄人之处，特别是在金融危机中的财务表现十分强劲。以销售量计算，达能是世界第 1 的新鲜乳制品生产厂，世界第 2 大瓶装水及婴儿食品商及欧洲领先的营养品生产商。

从瑞士到挪威，从英国到澳大利亚再到中国，雀巢一直显示着无比的决心与耐心。雀巢在世界各地市场上稳步发展和扩

张，取得成功的最重要发展战略举措离不开3方面：共赢的本土化发展策略、成功的资本运作与出色的市场推广。

达能很显然就没有雀巢这样的耐心。这个资历平平、当初靠做各种玻璃瓶子和平板玻璃挖到它的第一桶金的、年营业额只有1亿法郎的小厂，在经过向食品行业的痛苦嬗变后，随后义无反顾地确定了全球化扩张的战略，并将迅猛并购作为实现其全球化的最重要手段。

达能集团的兼并扩张是从其最熟悉、最了解、饮食习惯基本相同的西欧邻国开始的。达能集团先后将分布在德国、比利时、法国、荷兰和意大利的联合饼干公司兼并纳入集团范畴，1989年，达能集团收购了纳贝斯克（Nabisco）在欧洲的子公司，从而使集团完全控制了法国的“贝林”品牌、英国的“亚科布斯”品牌和意大利的“塞娃”品牌。

达能集团瞄准的第二个目标是东欧。在柏林墙被推倒后，达能集团迅速地向这些东欧国家派遣人员，设立办事机构。在波兰，达能收购了兹维耶克（Zywiec Zdroj）饮用水，同时又对捷克境内的饼干制造厂和俄罗斯境内的布尔什维克（Bolshevik）公司实行控制。此后，又凭借达能（Danone）和奥彼维亚（Opivia）及露依（Lu）品牌跻身于东欧诸国鲜奶制品和饼干市场领先行列。

20世纪90年代，达能集团又开始向亚洲、南美和南非积极拓展。达能先后加大了之前在巴西、墨西哥等地既有鲜奶制品市场的拓展，并从1987年在中国、1989年在日本与当地公司合

作生产新鲜乳制品，迅猛拓展在亚洲的业务。

英国经济学家情报社曾经这样描述过达能集团的扩张谋略：一是果断转向朝阳行业，并不断抛弃边缘产品，加固核心产业；二是在世界各地的市场上广泛收购当地优秀品牌，实行包容性的本土化和多品牌战略；三是把自己定位为一家全球化公司，在任何一个市场上准确袭击国际竞争对手。

雀巢公司的产品在全世界生产销售，面对操着不同语言、有着不同文化背景的雀巢员工，只有简单、明了且稳定不变的目标才能令人易懂和接受。所以，国际化也是雀巢公司一直以来的遗传因子。

达能的扩张是通过快速并购来实现的，而在这背后，达能强大的科研力量无疑发挥了重要的支撑作用。

达能集团为实现有效整合，首先加大了科研工作的力度。达能集团设在巴黎的全球产研中心，其投资额高达 3 亿欧元，有上千名科学家在那里开展工作，每年的科研投入超过 1 亿多欧元。这个中心只研究 4 种产品：鲜奶、饼干、水和非碳酸饮料。其中，关于饮用水的课题就达上千个之多。达能集团的 4 大核心产品都像锋利的尖刀，可以几乎不遇阻力地插入到任何一个新的市场。达能集团将科研的最新成果迅速提供给被兼并的企业，这些企业会像注射了强心针一样立刻充满活力。

在达能新的战略中，将只保留鲜奶乳品、水饮料、婴儿营养品、医疗营养品等 4 大核心业务，除此之外的非核心业务，都在达能的清理范围之中。

一方面是清理，另一方面是购并。2007 年 7 月，达能宣布了两个重要的战略调整：斥资 123 亿欧元并购多美滋母公司、以每股 55 欧元的价格收购欧洲最大婴儿食品生产商荷兰纽密科（Numico）公司。连续两个举措明显意味着其欲将主要精力集中在乳品和饮料两大优势领域。

到了 2009 年底，达能的调整已初见成效。达能集团董事长兼首席执行官法兰克·里布如是评价：在过去的 18 至 24 个月里，我们进行了数次调整，进一步强化财务结构，改进包装饮用水的发展趋势以及着重打造婴儿和医疗营养品的国际品牌。2009 年标志着这些调整已顺利地完成。在 2009 年，我们的销售增长率每季度都得以逐步上升，第四季度达到 5.5%；我们的利润率在下半年持续增长，而我们的现金流增长更是超过了 20%。最后，在扣除配股影响后，我们的可持续业务全面摊薄的每股收益按比例同比增长达 10%。

雀巢和达能或许都意识到，只有适合自己的，或许才是最好的。而这通常也是巨头们在走过千山万水后共同的心得。未来的竞争将越加细分和专业化，达能和雀巢的狭路相逢也许并不会太久。

虽然在规模上，达能的百亿欧元规模还远不能与千亿美元的雀巢相比，但达能表现出的攻势和组合拳式的手法，却是一向稳重的雀巢需要借鉴的。从两巨头身上，我们又看到了研发对于企业的重要性，比如雀巢 9 大类 28 个品牌中仍有 9 成占据细分市场前两位，堪称食品世界的谷歌（Google），其研发部门

有 5 200 名专业人员，2009 年花费 20 亿美元对 7 252 种产品进行了创新或改进。

对于眼下正倡导创新的中国企业而言，这些同样也是受用的。

第十章

雀巢的优质文化

一、文化价值观

1. 承诺安全和品质

“选品质，选雀巢”，相信雀巢的这句口号已被无数人熟知。而“优质食品，美好生活”是全体雀巢人永久的心愿和使命。它激励全体雀巢人认真工作，不断努力，精益求精，继续提供优质的食品和饮料。

“质量必须优先”，这是雀巢永恒的主题，是雀巢发展战略中的重要一环，也是雀巢集团对不同产品的质量要求和对不同员工、不同工种的行为规范。在质量面前，任何人、任何事都没有商量的余地。

雀巢认为，质量优先，必须从源头上抓起。为了建设符合雀巢标准的奶制品工厂，除了资金、技术以及创业精神外，还需要一定数量的优质原材料——鲜奶。为此，雀巢中国公司在中国黑龙江双城建立了自己的鲜牛奶基地。为了保证每一杯咖啡香浓可口，雀巢还在中国云南山区建立了5.6万亩咖啡豆种植基地，为咖啡生产提供上乘的原料。

雀巢的质量优先原则贯穿于整个供应的全过程。雀巢生产的每一根冰棍，每一块雪糕的包装纸上都有“身份”证明。一

旦发现问题，即可跟踪追索。

雀巢质量优先的首要原则是消费者第一。为了保证奶粉等听装食品中的维生素等营养成分不受损失，雀巢采用了世界上最先进的充填惰性气体保鲜法，并且根据情况调整听内所充惰性气体比例，使其不因外部压力的变化而引起质变。

雀巢质量保证的核心部门——地区实验室经理曾经说过，雀巢内部质量保证体系有 33 个要素和 12 条原则，比国际质量认证体系 ISO9002 更为苛刻。雀巢公司将分三个时段达到质量保证体系的要求。即 1997 年底所有工厂必须达到质量保证体系的核心要求，特别是仪器的安全性必须达到标准；1998 年底全面实现质量保证体系的 33 个要素和 12 条原则；1999 年之后将保持产品高质量的持续性。

雀巢虽然拥有世界上最先进的检测仪器，但却依然坚信质量不是检测出来的，而是由每个工作环节上的每个员工的卓越工作共同创造出来的。基于这样的理念，雀巢要求每一个进入该公司的员工都必须不断接受有关的产品质量培训。这钟培训又是从最基本的行为规范做起的。比如所谓的 5S（整理、整顿、清扫、情节、修养）活动。产品质量培训在保证质量的同时也在培养员工良好的工作习惯，塑造着高品质的人。事实证明，商品品质的保证基于员工从意识到行为的自觉遵守，否则条文设计得再好、订得再仔细也还是无济于事。

2. 尊重多样性

有了共同的企业形象之后，跨国公司还需要把集团中不同

公司的企业形象或者产品品牌做某种程度的区分，以使其行销组合适应当地的具体环境。雀巢常常面临着这样的问题，即到底集团中不同的公司和不同的产品之间的差异划分，到什么程度才能无损于雀巢的形象。

这样的问题也适用于品牌政策："雀巢"两个字应该用在哪些地方？雀巢品牌能够对其产品提供哪些支援？对雀巢来说，上面提到的问题的答案总是会随着公司的目标客户群不同而有所不同。从这种思路出发，雀巢很多年来一直要求处在全球各地的各个分公司都要争取成为"当地"的公司，而不是"外人"。所以雀巢的分公司必须完全接受当地人的思维方式、消费习惯和习俗，在各国都推出不同的产品和广告。

不过，雀巢在实现"当地化"，在各地市场调整自己以适应当地习俗和要求的同时，仍然非常重视集体精神的建立和维持，总是试图以雀巢的国际品牌政策、总公司的训练和国际化的管理团队来维护公司的企业形象。可以说，雀巢认为公司应当具备全球化的胸襟，但却采取当地化的行动。总公司应给予战略上的指示，各分公司则应将重点集中与各地消费者的差异上面。

比如，具体到食品的口味方面，大多数人相信，他们吃的食物、烹饪方式以及他们的口味是唯一正确的。世界各地都有自己的美味和偏好的食品，而在其他地方看来，这些食品可能会让人难以下咽。看似简单的汤料也要根据不同国家的口味，满足各自的要求，美极就是一个好例子。在西非，美极产品中的老鼠肉汤是十分受人喜欢的。当然出于多种原因，这种肉汤

中并不真的含有老鼠肉，但是它的气味却与真的老鼠肉汤十分相似。在西非，老鼠是一种并不是每天都能吃到的美味。所以对于雀巢来说，赋予这种肉汤特殊的气味并不是什么大问题。在非洲还有猴子和蝙蝠的烹调配方，其中传统的就是一种带有洋葱气味的肉汤。为此，美极也推出了相符的产品，而且这种产品在市场上也取得了巨大的成功。从本质上看，非洲的肉汤市场与二战后欧洲的肉汤市场并无二致，区别只在于两地的口味不同。在法国，美极汤料块是一种非常典型的地区性产品。这个界限就在洛林。这就是说洛林的一侧人们喜欢美极，而在另一侧就不一样了。美极汤料不仅在德国、瑞士、奥地利，而且在波兰也有销售。那些地方很早就建立了美极的工厂，而且美极产品已经跨越了好几代人，成为一种传统的调料。

从以上的例子我们可以看出，如果一个雀巢的分公司不能满足当地的需求，那么，它的产品就会没有销路。这里不仅指的是口味方面的问题，世界各地对于食物的烹调和所用的原料也在部分程度上存在着天壤之别。亚洲各国的口味当然也不是全都一样，因此新加坡的区域调节改造中心的任务就是使产品和工艺符合相关市场的本地需求。雀巢在每个市场都有所谓的应用单位。他们负责的是根据变化了的条件，比如，原料的改变，而对产品作出快速的调整以适应这种变化。当某个竞争者通过口味细微变化的产品而在市场上取得成功时，或他们开始使用当地新型包装材料时，应用单位就要对变化了的市场情况作出反应。这就是他们的工作。

食品策略业务组的负责人坚持认为，人们的消费习惯是不易被改变的。消费习惯虽然经历了变化，但是别人却无法控制它。因此，雀巢的机遇在于为消费者提供新的或者是改良过的产品，但是最终选择权还是在消费者手中。雀巢认为，地方特色的菜肴还会不断发展，而且他们可能还会在某些方面存在差异。雀巢在欧洲出售的独立产品有 4 000 种，但其中只有很少的几个是各国一样的。雀巢认为，公司是要以市场为导向的，并且随时调整自己的产品以适应市场的要求。市场主管负责的就是了解消费者，并努力为他们提供正确的产品。雀巢知道，在世界范围内口味的差异是始终会存在的。因此，瑞士的雀巢总部不能决定什么是好吃的，什么是应该生产的，作出决定的应该是各地的消费者，而雀巢就要通过宽广的分公司网络和丰富的产品来赢得这些消费者。

3. 系列文化价值观

（1）雀巢文化。除了承诺安全和品质以及尊重多样性，雀巢还承诺一系列文化价值观。这些价值观部分根源来自瑞士并经过悠久岁月发展而成，为了适应公司永恒的调整，他们也在不断演变。

这些价值观描述如下：

①对工作道德、正直、诚实和质量的承诺。

②基于信任和相互尊重的个人关系。这意味着以友好的态度对待他人，并且具有开诚布公沟通的能力。

③互相以个性化和直接的方式相处。这意味着高度容忍别

人的意见和注意，以及不屈不挠地承诺与他人积极合作。

④对业务采取更实用而非教条的方式。这意味着脚踏实地，在事实的基础上作决定。

⑤对未来的技术潮流、消费者习惯转变以及新业务主意和机会保持开放的态度和求知欲，同时尊敬人们基本的价值观、态度和行为。

⑥以为公司荣誉和业绩作贡献为荣。这尤其需要在日常工作种追求卓越和长期业绩，而不要急功近利。

⑦忠于公司，认同公司。

（2）雀巢的价值观。①对优质产品和品牌的高度承诺。由于担忧当时的婴儿死亡率很高，公司创始人雀巢先生依靠科学研究，创造出一种革命性的产品：雀巢牛奶麦片，它挽救了当时世界各地许多孩子的生命。

雀巢的“盾徽”——鸟巢，意思是指雀巢先生的名字，现在已经成了消费者可以放心使用的雀巢产品的标志。一直以来，产品安全和质量，以研发为基础的创新能力以及强大的品牌是雀巢的工作重点。

②尊重其他文化和传统。雀巢从建立之初即开展国际业务，而且深知食品必须与本地饮食和社会习惯紧密挂钩。所以雀巢从一开始就尊重多样性的文化和传统。雀巢努力尽可能融入业务所在地的文化和传统，并把文件中描述的雀巢本身的价值观应用于当地环境。因此，雀巢能包容文化和社会的多样性，摒弃一切有关出身、国籍、宗教、种族、性别和年龄的歧视。

雀巢还相信，公司的业务只有同时符合当地社会的利益才能长期获益。简而言之，全球战略和思想通过本地行为和承诺得以最佳表现。

（3）雀巢文化和价值观在具体中的运用。

如同每种生物都有它独特的生存之道一样，雀巢善于并购其他企业，也长于应付并购后的复杂局面，甚至对于一些难以对付的公司，雀巢也可以平稳顺畅地管理。可以说，雀巢公司的价值观和文化观才是雀巢得以处理这些棘手局面的基础。雀巢并购其他公司后，倾向于继续让这些公司的管理人员进行管理，只不过是在原有的基础上做一些整合罢了，这比派出自己的人去接管它们要好得多。“我们想要一个公司就是因为它有成功的管理团队，为什么我要再毁坏自己花钱买的东西呢?”彼得这样解释道。也许正是因为有这样宽容的心态，才使得雀巢这只巨鳄既有惊人的食量，还能很好地消化。雀巢在扩张中发展出的这种技能是很难被别人复制的，而这是它的优势，这种优势随着时间的推移还会被不断强化。

同样的品质被雀巢用在了融合地方文化方面。对于有着饮茶文化的中国市场，雀巢咖啡的产品拓展是非常谨慎的，因为它已经不仅仅是在销售产品，而且也在影响本地的文化。所以，它选择了循序渐进、持之以恒的策略。奶制品也是一样。而对于冰激凌、糖果等容易被接受的现代产品，则更多地加入了适合本地居民口味的创新。比如开发出有红豆、绿豆、栗子等为原料的冰激凌，以及含有中国本地调料的脱水烹调食品等。当

然，这种本地化的策略已成为一些跨国公司的共识，比如我们在肯德基买到的榨菜肉丝汤就是这样的杰作。

在雀巢公司的很多市场行为中，都能看出它有一个倔脾气。人之所以“倔”，一般是因为有可以“倔”的资本，另外就是有固执的本性。雀巢正是两者俱有。雀巢公司至今已有136年的历史，是世界最大的食品公司。了解了这种背景，当你遇见它“倔”的一面时，就可以见怪不怪了。不过，雀巢始终都不会忘记20年前自己为这种倔脾气所付出的代价。

1977年，有传言说，雀巢婴儿奶粉的大量使用，使得母乳哺育率下降，从而导致婴儿因缺乏免疫力而死亡的概率大增。由于雀巢拒绝考虑舆论，继续我行我素，结果遭到了新闻媒介更猛烈地抨击，使得后来竟然发展成为一场世界性的抵制雀巢产品的运动。雀巢产品几乎在市场上没有了立足之地，这给雀巢公司带来了严重的危机。由于雀巢公司的努力，直到1984年危机才结束。

雀巢固执的一面则来自公司的经理层。现任首席执行官保罗·薄凯显得很有强硬派作风，对他的形容也许用“执著”要比“固执”好一些。他似乎永远在和股东做着斗争。这是因为这种斗争是公司长期利益和短期利益的较量。投资者往往希望公司能够在一些稳定的、集中的业务上做得更好，以期得到满意的回报；但是从公司的发展来看，长期实行这样的策略必然使公司业务增长乏力，缺乏生机。保罗和他的前任包必达却更在乎公司长远的利益，为了使公司不断出现新的增长点或提高

自身的市场地位，他们不断地并购其他企业的业务，但这样花费巨额资金所造成的利润率低下当然是投资者不愿看到的。要知道，2009年6月至2011年初，雀巢就已花了180亿美元用于购买其他公司。不过，保罗总是能够很自信地面对投资者，因为他认为，真正的成功是在激烈的市场搏杀中获胜。

保罗使雀巢执著地朝着既定目标进发，即使不断有分析家在提出批评。实际上，他已经厌恶了这些分析家的翻云覆雨。他说："雀巢的长远眼光要比一些分析家清晰、连贯多了。"这些都充分体现了雀巢价值观中的坚强、以长期业绩为荣的特色。

二、创新制胜

1. 确立不断创新的理念

雀巢认为，一家公司在考虑公司发展战略的同时，必须同时承担合理的风险，创造并维持创新的气氛。一个公司的老板必须对创新和变动有足够的准备，并且带头进行战略规划和进行适当的变革，否则他就不能是一个合格的企业家，充其量不过是个普通人而已。当然，经理人员也不应总是可以追求重大的、戏剧性的创新，一切都应以适当为限。

雀巢公司之所以对改革精神与创新意识非常重视，是因为在人类快速变迁的行为科技和消费趋势面前，大型公司的应变能力往往过于滞后，不能作出及时有效的反应；同时，大型公

司极易产生的对现有成就的满足通常也和改革创新精神格格不入，不利于公司的进一步发展。

基于上述理由，雀巢公司认为，高层主管的任务之一，就是在适当的时机发起改革运动，并将创新意识灌输给员工并说服他们，以便在公司内部创造创新的气氛，促进公司长期发展的势头与活力。对于那些能够推动改革运动的高层主管，雀巢是鼓励的。应该说，雀巢有着得天独厚的优势，因为，从现代组织观念的角度来讲，雀巢这种简单而富有弹性的组织结构是最好的，比较易于营造创新意识和推行改革运动。雀巢认为，改革不一定是大的、戏剧性的创新和结构重组，而应当被视为在各个方面一直调整的持续过程，并且改革过程中要特别小心避免违反公司的基本原则和目标。同时，改革创新运动也要注意把握时机。另外，为了更好地创新，公司必须引进更为有效的管理技巧和行为模式。

2. 技术创新

消费者的偏好、技术及竞争情况都是瞬息万变的，因此公司绝不可只依赖现有的产品。顾客实际上也总是要求并期望产品不断地推陈出新。竞争的形式迫使公司尽力去满足顾客的这种需求，所以开发新产品便成为公司的必要行动。任何一个公司要在市场上站稳脚跟，不断开发新产品并提高现有产品的质量是根本之道。因此，雀巢总是不吝啬金钱，大量在科研部门进行投资。一方面致力于研究和开发新产品，另一方面还不断对现有产品进行更新和改善。每年雀巢公司用于研究开发的资

金大约为 8 亿瑞士法郎。可以说，雀巢内部成长的首要因素，就是新产品的发明和旧产品的改良，这也就是研究和开发之所以在雀巢受到特别重视的原因。可以说，雀巢在产品方面的成功归功于它所拥有的独一无二的产品，他们体现了公司的实力。

对研发的重视也可以追溯到公司的起源上。第一种为婴儿开发的、同时也是雀巢公司成立契机的食品“雀巢婴儿麦糊”就是一项研发成果。而回顾雀巢接下来的发展历史，产品创新一直扮演着极为重要的角色。

产品的不断创新在雀巢的两大支柱产业——咖啡和乳制品中都有着很好的体现。例如，1938 年雀巢咖啡的上市为公司在一个崭新的领域开创了大好局面。而稍后科技的大进步则使得产品的质量获得了可观的进步，这些对于雀巢咖啡在市场上深受消费者欢迎和客户的喜爱，有着重大的贡献。20 世纪 50 年代早期，雀巢研制出了一种不含碳水化合物的精纯即溶咖啡；接着在 20 世纪 60 年代早期，雀巢又发展成功了新香味萃取技术；20 世纪 60 年代晚期，冷冻干燥咖啡以及凝块状技术的研制成功，即使即溶咖啡从粉末状变成了颗粒状。在乳制品方面，雀巢集团早先一直专注于炼乳的生产，但到了 20 世纪 60 年代早期，雀巢集团开始生产速溶奶粉，并且开始积极地取代炼乳；到了 20 世纪 70 年代早期，奶粉的销售量已经超过了炼乳；20 世纪 70 年代中期到 20 世纪 80 年代，雀巢奶粉的销售率增加了 50%，而炼乳品则大幅滑落了 20%。

1987 年 6 月 4 日，雀巢研究中心在韦威附近的研究中心启

用。这座价值2亿瑞士法郎的研究中心主要从事基础研究工作，是雀巢研究网络的中心环节，与其他18家发展中心共同从基础和应用两个方面研制开发雀巢新产品，并欲领导未来食品行业新的潮流。在各级研究中心里，分成了若干小组，包括了化学、物理、生物、心理、医学、哲学等各个学科的专家，共同对小组承担的课题进行了综合研究，形成了群体合力的优势。由于发达国家和发展中国家在饮食结构与营养搭配上不同的要求，这种综合研究更能显示出必要的优势。研究中心把营养学看成一门综合学科，关注于研制发展中国家原料所能生产的符合当地口味的优质产品，探讨饮食习惯对消费的影响以及食物发展的大趋势，为公司各个部门提供技术支持。

三、企业社会责任

大名鼎鼎的美国孟山都公司，因为农作物基因污染问题在印度、墨西哥、欧美等国成为众矢之的；2011年排名《财富》全球500强之首的沃尔玛，也因为非法劳工、种族歧视、低价导致供货商成为“血汗工厂”等而饱受非议。2003年12月15日，上海女士朱燕翎赶赴离苏黎世不远的全球知名食品企业雀巢公司的总部，递交公开信，反对雀巢在中国销售没有标志的转基因食品。这位执著的中国女人希望该公司对中国和欧洲的消费者一视同仁。雀巢陷入了前所未有的道德危机。人们不禁要问：

作为全球最为知名的食品公司之一，雀巢的社会责任感在哪里？

2006 年 2 月 22 日，首届中国企业社会责任国际论坛于北京举行。本次论坛主题为“全球责任，共创和谐”。雀巢公司大中华区总裁穆立先生与在座的各位分享了雀巢公司在社会责任方面的理念。

穆立认为，公司一直坚信企业社会责任是雀巢原则当中的一个重要因素。对雀巢来说，企业社会责任并不是一次性的，不是附加的，也不是临时的活动。这意味着雀巢要持续努力，不断保证可以持续地履行社会责任。企业社会责任已经融入到雀巢开展业务的过程中，它意味着雀巢有责任为股东、广大社区乃至社会创造一个双赢的局面。

雀巢是生产消费品的公司，主要是食品，所以消费者是至上的。雀巢必须生产高质量的、可靠的产品，答谢消费者给公司的信任。雀巢要考虑本地的消费者需求和愿望，提供给他们高质量、安全的产品，能够为他们带来享受富有营养的食品的益处。通过负责任的沟通方式，来与消费者沟通。

雀巢承诺给股东提供可持续性的回报，创造健康的赢利。同时雀巢希望能够为未来的投资不断地筹措新的资金；雀巢是长久、可持续性地发展，而不是短期的。雀巢遵循“双赢”的做法，首先非常高度地尊重国家的文化，尊重国家的法律和法规。雀巢相信，在中国的所有业务，就跟在其他国家一样，只有同时有利于东道主国家，才能使公司长久地获益。我们是一个负责任的企业公民，也是一个可靠的纳税人，仅 2005 年一年，

雀巢在中国大陆交纳的税金就将近11亿人民币。

四、拙笨精神的胜利

瑞士著名的钟表师马修在很多场合都被问到，为什么他造的钟表总是那样准确，马修的唯一回答是，或许因为我比较笨拙的缘故吧。他的这种态度也被同一国度的雀巢公司借鉴着，并把这种充满哲学味道的商业精神带到全球。

在许多聪明的中国人眼中，雀巢的确是一只笨拙的大鸟，虽然早在1979年它就来到了中国，先后成立了14家独资企业、19家控股的合资企业和一个研究中心，但直到两年前，公司才看到了可观的赢利，不过没有人责怪雀巢的效率，也没有人妄想改变一些传统，因为大家都知道雀巢与众不同。

公司人士表示，可口可乐带来的是一个绝密的配方，大众汽车带来的是图纸和技术，而我们不仅要把这些带到中国，还要帮中国的农场改良奶牛、教中国的农民种植咖啡豆，我们甚至试图改变中国延续千年的饮食习惯，而做到这些只有依靠执著、坚持。

与那些进行工业化流程生产的跨国公司不同，雀巢在中国的进程别具一格，第一步从改变中国农民开始。

这是个戏剧性的时刻，当时中国的国情与雀巢所熟悉的环境相差甚远，但为了在中国出售牛奶和咖啡，雀巢还是选择了

进入中国。这是个冒险的决策，因为它早已超出了产品销售的范畴，在某种程度上是在与中国的古老传统进行对抗。

雀巢在 1979 年 4 月派员来中国讨论合作事宜，1982 年正式谈判与中国的第一个合作项目：合资建立黑龙江双城牛奶制品厂，但双城工厂在 8 年之后才开始运转，其间经历了复杂的合资磨难。当一切步入正轨时，奶源成了突出的难题：工厂供奶区奶产量低，质量不高，为了解决奶的供应问题，雀巢不得不从欧洲派来一支专家队伍，不仅建立了一套鼓励奶农积极性的牛奶采集网络和收购制度，而且还向农户教授照顾奶牛的技术和采奶技术。这在当时是非常艰苦的事情，用雀巢瑞士公司的一种说法是，这比培养一个合格的工程师还难。

相比之下，雀巢咖啡进入中国这个茶文化盛行的国家更是举步维艰。1989 年，在经历了长达一年半的艰苦谈判后，东莞雀巢有限公司开始制造和销售速溶咖啡及相关产品。开始的时候，雀巢无法获得满意的原料，当时中国咖啡豆的种植既不得法又没销路，产量几近于零。

为了在中国建立起咖啡豆的本地货源，雀巢只能再次耐心地帮助中国农民种植咖啡豆，不仅保证每年收购咖啡豆的总吨数，明文规定了咖啡豆收购的质量标准和基价，付款方式和将产品运往工厂的方法，还同意帮农民支付咖啡种植贷款的利息，并且派资深农艺师教授农民种植技术。

看起来这确实是个吃力的方法，种争论：本地化还是通过进口渠道先占领市场？但交锋始终不激烈，几乎没用多少时间

意见就统一了：坚持不懈地本土化。这或许不是最聪明的方法，但雀巢今后的收益却都建立在这个基础上，过程很复杂，所幸结果还不错。当雀巢以曲折的历程进入中国后，没有多少人能预期它到底会给中国带来什么。

对多数公司而言，成功通常不会在第一年甚至前5年来到，雀巢在中国的实际做法看起来只是意味着成本的激增而无法看到切实收益，这与它在其他国家的情况略有不同，而且这种情景一直维持了十几年的时间，即使如此，瑞士人依然坚持着自己的“笨拙”。

在瓶装水的利润被日渐认可的情况下，早在1994年，雀巢就将水源定在天津蓟县盘山，但直到1997年，天津水厂才宣告建成，这3年时间雀巢都用来考察水源，在他们看来，稳定、可靠的水源才是竞争中最锋利的武器。雀巢宁可在夯实基础的阶段多花一些时间也不愿意冒失前进。

此时，就连捷足先登的老对手法国达能也无法弄清楚雀巢的真意。他们把雀巢的做法评价为“特立独行”。而现在，所有先前不被人理解的措施到了收获的季节，中国区的业绩以两位数的幅度增长，与此同时，雀巢的长线计划正变得清晰起来，在多数城市，雀巢的概念已经融入了本地文化之中。

为了赢得这场战争，瑞士人愿意把笨拙精神发挥到极致。公司设在瑞士日内瓦湖畔的总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定。行政权基本属于各国公司的主管，他们有权根据各国的需求，决定每种产品的最终形成，

形成国际性经营和当地国家经营之间的平衡。在给予各子公司高度自治的同时，公司又不断促成他们之间的流动性。为了迎合中国人的口味，雀巢甚至违反原则地进入自己过去并不熟悉的领域，开发各种茶饮料和草药类饮料，以攻克中国市场。新推出的超过8个种类的冰激凌，也是在其冰激凌产品在中国上市两年的经验基础上，研究开发出来的针对青少年顾客设计的产品。

当雀巢决定把分布在世界各地的工厂在5年内关闭一半时，却在中国收购了生产鸡精的豪吉公司，此前它还收购了另一家同类型的企业——太太乐公司，因为雀巢相信中国鸡精市场将成为世界上最大的一个，调料将是雀巢公司全球产品组合中销售额比重不断上升的产品。这是雀巢的聪明之处，有的时候它会显得刻板，但你也能感受到它的激情，关键在于雀巢能够掌握方向，再加上一些执著，不急进、不冒进，雀巢的成就并不偶然。

但新的危机如影而来，而且，这是一场巨人之间的争斗。

在雀巢最重要的水产业中，需要面对可口可乐与达能的双重压力，在冷饮、冰激凌领域，雀巢要面对老对手联合利华、帕玛拉特以及中国本土的诸多新兴力量，这场争斗将非常艰难。尽管目前的雀巢正处在辉煌时期，但竞争并未停歇。

早些时候，《华尔街日报》披露了可口可乐与达能合作的消息，并预测此次合作有可能改写瓶装水的市场格局，推动可口可乐和达能在这一领域向全球第一大水商雀巢发起挑战。不论

从数量还是从利润上来说，纯净水已成为饮料市场增长最为迅速的一块业务。在美国，从百货店到便利店，桶装水的利润竟比碳酸类饮料高出了20%，雀巢在中国水市场上的目标有3个：出现在每个重要市场、拥有宽广的价格幅度以及进入所有的分销渠道，不是最大，但一定要是最好。

雀巢的赌注在多年以前就已经下定，新行动是在中国天津和上海两地设立了现代化水厂，雀巢2009年改进了以往自行销售的方式，与分销商合作拓宽销售渠道。为提高送水效率，在北京，雀巢的水站已由原先的20个增加到200多个。根据雀巢的新计划，在未来2009—2013年内，其属下的瓶装水制造公司将在亚洲地区投资2.5亿美元，增建瓶装厂，同时扩大市场推广力度。

在传统领域，雀巢和联合利华的争斗从未停止，后者虽然仍以16%的份额位居冰激凌市场第一，但雀巢去年底并购美国著名高档冰激凌品牌哈根达斯之后，已逼近联合利华。在中国市场，为抢占优势而产生的收购重组行为频繁发生。1997年雀巢收购上海福乐，在上海占据主动，而在雀巢兼并了广州本地最大的冷冻食品企业“五羊”后，一举奠定在南方的优势。

雀巢并没有如人们担心的那样将“五羊”商标雪藏，而是武装起来继续巩固低端市场，这些举动虽然使雀巢每天都面临更大的风险，但更能带来现实的利益和荣耀，或许正如美国《商业周刊》所说的那样，雀巢是一家可以掌握节奏的公司，当这样的企业试图执著地追逐一个目标时，任何障碍都难以阻挡，即使是一场巨人之间的战争也不例外。

第十一章

雀巢的全球扩张步伐

一、品牌帝国之旅

雀巢诞生在瑞士。瑞士既以雄伟的阿尔卑斯山闻名，也以美丽的日内瓦湖而令人向往。100多年前的瑞士是以农畜业为中心，人们对瑞士的最深印象是牛奶和巧克力。雀巢公司总部所在地韦维城就是著名的巧克力城。瑞士奶酪闻名遐迩，因而也有人将瑞士称之为奶酪和巧克力国。雀巢创建于1876年，其最初的宗旨是为那些无法用母乳喂养婴儿的母亲们和不习惯喝牛奶的婴儿开发一种低成本、营养丰富的婴儿配方奶粉，以促进婴儿健康成长，降低婴儿死亡率，于是亨利·内斯特尔买下了一家生产甜酒和杏仁油的公司，创立了雀巢的前身育儿奶粉公司。

雀巢育儿奶粉的销路一直很好，公司于19世纪60年代进入黄金时期。1905年，育儿奶粉公司与美国人办的英瑞炼乳公司合并，取名雀巢英瑞炼乳公司。第一次世界大战期间牛奶紧缺，使以牛奶和巧克力产品起家的雀巢得以迅速成长。1929年，雀巢开始实现收购瑞士的彼得（Petet）、卡依乐（Cailer）和科勒（Kohler）巧克力公司。1936年公司改名为“雀巢—英瑞持股有限责任公司”。1938年，雀巢研制成功速溶咖啡而大获成功，并

利用自己在技术上的优势迅速向外扩张，很快将市场扩大到欧洲各国、英属各自治领地、北美和拉丁美洲各国，占领了世界咖啡饮料市场。第二次世界大战期间雀巢获取了大量利润。战后，雀巢在世界各地吞并了数十家外国食品和其他企业，其分支机构遍布于美国国内许多地方以及从日本到德国的许多国家，成为全世界规模最大的食品制造商。1947 年，“雀巢—英瑞持股有限责任公司”为瑞士公司所购进，取名“雀巢食品公司”。在加强新产品的研究和开发的基础上，在西欧和北美收购其他企业，发展多种经营，不断向海外扩张，以其优势产品如速溶咖啡、饮料、奶制品和巧克力糖在发展中国家开拓市场。

20 世纪 70 年代，雀巢遭到一些激进人士的非难，他们借口非洲和南美等地不断有婴幼儿因喝了雀巢出产的乳制品而生病，攻击雀巢的宣传是让妇女们放弃母乳喂养而代之以缺乏营养的婴儿食品。由此引起了大规模抵制雀巢产品的行动，甚至美国婴儿奶制品行动联合会的会员到处劝说美国市民不要购买雀巢产品，美国等地的消费者从 1973 年起发起了一场长达 10 多年的拒买雀巢食品的运动。雀巢改变其全球战略，减少了在发展中国家的业务。

1977 年，公司名称正式改为“雀巢公司”，总部设在瑞士的韦维。1980 年底，雀巢设立北美经理部，统管在北美和加拿大的子公司，目标是在 1985 年把其全球销售额中美国市场所占的比重提高到 30%。1982 年，正式谈判与中国的第一个合作项目——合资建立黑龙江双城牛奶制品厂。1988 年，雀巢和东莞

糖酒集团有限公司成功地建立了东莞雀巢有限公司，主要生产速溶咖啡及相关产品。1990 年，雀巢开始在中国黑龙江双城牛奶制品厂投产奶粉及婴儿食品。1991 年，据美国兰通公司的调查结果，雀巢咖啡被列为世界 10 大著名品牌之一。1994 年，雀巢在中国的产量从 1990 年的 316 吨猛增到的 1 万吨，销售额达 2 亿美元，为进军中国市场打开了良好的局面。1994 年，雀巢公司被美国《金融世界》杂志评选为全球第三大价值最高的品牌，价值高达 115.49 亿美元。1997 年，包必达就任雀巢公司 CEO。1999 年，雀巢成功收购中国知名的调味食品企业太太乐集团 80%的股份，与太太乐的合作使雀巢在中国的业务得到了多元化发展，为公司在中国烹调品业务的发展树立了一个里程碑。2000 年，全球最有价值品牌 50 强中雀巢咖啡排名第 22 位。2001 年，雀巢以 103 亿美元收购美国第二大宠物食品制造商罗尔斯顿普瑞纳公司，进一步强化了雀巢在该市场的地位。2001 年，雀巢与中国第二大鸡精生产厂商豪吉公司合作，成立了合营公司四川豪吉食品有限公司，进一步充实雀巢快速增长的烹调业务。2003 年，雀巢营业收入达 572.79 亿美元，被誉为当今世界在消费性包装食品和饮料行业最为成功的经营者之一。

二、收获新兴市场

雀巢的两条业务原则，即雀巢的投资必须对雀巢公司和所

在的国家都有益；雀巢不会为谋求短期利益而牺牲长期发展。无论何时在哪个国家投资，都必须耐心而且坚韧。

20 世纪 60 年代，雀巢就开始在印度莫加地区投资设厂，并且扶持当地贫困的奶农，帮助他们逐步改善生活。其后，雀巢一直坚持在印度投资设厂，或者收购印度的食品加工企业，并且不断地在印度研发和推出新产品。

目前，雀巢在印度市场主要销售乳制品、饮料、酱汁调料以及饼干、面条等产品。雀巢已经开始在印度市场收获他们长期投入的回报。雀巢印度公司的最新报告显示，2011 年二季度其营业额为2.95亿美元，比一季度增长了 23.5%。同期净利润为 3 600 万美元，比一季度增长了 26.5%。

2008 年 9 月，雀巢集团前任总裁包必达在印度称："雀巢印度公司的成长让人印象深刻，团队的表现令人敬佩。"因此，雀巢集团决定毫无保留地继续在印度投资，为雀巢印度公司发展提供所需要的资源，以维持其业绩继续快速增长。雀巢集团对外宣布，在 2009 到 2010 财政年度，雀巢对在印度的投资金额将会增加近一倍，从 6 450 万美元，增加到 1.2 亿美元。

雀巢在中国也有很多为了培育市场，与供应链、经销商共同成长的例子。1987 年，雀巢在中国黑龙江双城建立了第一家奶制品加工厂，雀巢把偏远的双城作为逐步接近中国消费者，然后进军中国市场的桥头堡。雀巢与双城当地奶农一直保持着紧密的合作关系。例如，雀巢一直在为当地的奶农提供处理人畜粪便的设施，以避免污染水源。

1989年，雀巢在广东东莞建立咖啡生产企业的时候，为了获得可靠的原料供应，雀巢的专家在云南普洱地区帮助当地农民种植咖啡。如今，雀巢在这一地区设立了培训中心、示范农场和采购站，以指导种植咖啡的农民持续提高产量和提高产品质量。

雀巢在中国20多年的投资中，已经建立了完整的适应中国市场的研发、生产、销售链条。在中国市场，雀巢不折不扣地执行了“不同的业务模式、不同的广告方式和微型分销商”的经营策略。雀巢通过设在中国的研发中心，研发出了适合中国消费者口味的冰激凌产品，雀巢建立起了微型分销商队伍，先是主攻华南地区。雀巢几乎是手把手地教这些分销商如何占领终端，如何张贴海报和吸引消费者。等到这些微型分销商成长起来之后，雀巢又指导这些分销商将雀巢的冰激凌产品销售到了全国。

2007年，雀巢在华销售额达130亿元人民币，比2006年增长了9%。2008年，雀巢一度也卷入了三聚氰胺事件。对此，雀巢中国公司公共部介绍，雀巢的部分产品在香港的检测中，曾经发现含有微量三聚氰胺，不过含量在安全范围内。在中国内地，雀巢的所有乳制品及含乳产品，在国家质量监督部门的多次抽检中均符合国家标准。雀巢2008年在中国的总体销售不会受到三聚氰胺事件的影响，会继续维持高水平的增长。

雀巢2010年净利润大幅增长，达358亿美元，2010年销售额同比增长6.2%，这些成绩的背后，新兴市场功不可没。

三、本土化经营

1. 长远的投入和承诺

食品行业的跨国经营必须与当地饮食和社会习俗紧密相连才有出路。尊重其他文化和传统，只有公司的活动对该国有利，才同时会对公司的长远利益有利。

雀巢的创始人雀巢先生认为，瑞士由于地理和人口等条件而决定市场有限，公司业务要达到必要的经济规模就必须走国际化道路，并适应国际化。这就是为什么雀巢从建立之时起，就一直尊重其产品所销售国家文化传统的原因。雀巢承诺尽可能地将自己融入它所在各国的文化与传统，这也是雀巢企业气质中所表现出来的随和、应变与文化多样性的重要因素，同时，雀巢不搞种族、宗教和其他方面的歧视。雀巢在每个进行业务的国家里，都要成为“当地”的公司而非外人，所以必须接受当地人的思维方式、消费习惯和习俗。雀巢始终兑现自己对消费者的承诺。因为雀巢自己十分强调消费者和品牌后的公司行为、信念和行动有着诚实、合法的利益关系，消费者给予了品牌信任，没有他们公司也就不存在了。所以，在雀巢开发的各类产品当中，用品质而不是说教来实践自己的承诺。

雀巢各级管理成员都对公司以及公司的发展、文化及所阐述的领导概念有坚定的承诺。也就是说，雀巢认为，思想和策

略是全球的，而行动和承诺应是当地的。

温情脉脉培育市场，与地方双赢。长期以来，雀巢公司一直坚持“在任何国家和城市的经营活动必须同时符合当地利益”的原则。在中国也不例外，雀巢人因为有了为当地民众谋求经济利益的良好目的，在追求长期和稳定的经济增长目标的同时，也一直为在中国设厂的当地居民的收入和生活质量的提高作着应有的贡献。当年双城市的老百姓对雀巢要在这片黑土地上建厂，起初还是无动于衷，但是当得知自家生产的牛奶要被公司收购，自己的收入将会增加时，人们的积极性被调动起来。在此后的日子里，经常有一组雀巢专家来往于各个奶户家收购牛奶，奶户们的生产积极性被充分调动。在工厂运营的前 12 年，当地的鲜奶年收购量持续增长，2001 年达到近 30 万吨，致使双城雀巢成为中国最大的奶制品工厂。雀巢为当地农民提供了稳定的日常收入，约有 17 000 名农户以及他们的家人和当地社区中许多人的生活因此得到了根本改善。2001 年每人每天平均收入 78 元人民币，而且还不包括他们的其他农业收入。该地区农民的居住条件和基础设施也大大改观。公司还为 900 多名固定员工提供了富有吸引力的工作和培训。截至 2001 年，雀巢集团为当地经济作出的贡献价值超过8.5亿元人民币，包括付给奶户的鲜奶收购款、购买原材料、能源和服务费用以及付给双城员工的工资。公司真正做到了建厂一个，造福一方。

在中国边远小城镇那么艰苦的条件下，雀巢人都能创造出如此引人自豪的业绩，此后乘胜进军中国的大中城市市场自然

是势如破竹了。经过 10 多年的创业和发展，看准了中国大市场的需求，研究透了该市场奶制品和其他产品资源以及人力资源的优势，获得了取之不尽用之不竭的人力和原料资源，加之公司自身拥有的雄厚资本以及技术和管理方面的优势，使得雀巢在中国市场追求的目标得以实现，在中国的业务已经进入持续赢利的轨道。至 2001 年，雀巢对中国的直接投资累计 67 亿元人民币。设立 18 家工厂，并且全部实行现代化管理和经营。这 18 家工厂的销售总额已达 75 亿元人民币，其中向中国政府缴纳各项税款约为 8 亿元人民币。目前，雀巢在中国内蒙古自治区呼伦贝尔市额尔古纳建立了新的奶源基地，雀巢大中华区的董事长兼行政总裁穆立先生说：“雀巢的目标在于使所有合作方得到持久发展并获益。雀巢传授给奶农所需的技能和知识，帮助他们成功地生产高质量鲜奶。因此，持续增长的消费高质量、具有价格优势的雀巢产品就是帮助奶农获得可靠稳定收入的最好方式。”

2. 本土化推进

（1）人才本土化。雀巢公司一贯注重人力资源的培养和使用，首先实行的是人才本土化战略。而所谓的人才本土化战略，即让本土员工与企业“一起成长，一起成功”。在各个省市开办的分公司和工厂中，雀巢公司的人才和员工主要是从当地招聘的。雀巢公司把员工的发展同企业的发展有机地结合起来，争取做到同步化，为员工营造良好的工作氛围。雀巢的这一理想建立在一个逻辑严谨的理念基础之上：本土人才熟悉本土文化，

不论是在业务拓展、市场推广，还是经营管理、企业文化建设等方面，本土人才都有着不可替代的优势。

雀巢公司的经营管理工作高度透明，员工都知道公司的发展状况、发展方向和经营目标，知道自己的工作职责或任务指标。公司每天也会有新的资讯通过计算机传达给员工，随着公司事业的发展又不断给他们提供培训或提升的机会。随着工作经验的积累，有的员工已成为部门主管，看到这些人在为社会、为企业作贡献的同时，个人的价值也得到最大限度的发挥，雀巢领导层也感到很欣慰。在雀巢，公司与员工的关系是对等、双向的，双方是相互认同的。这样才能擦出干事业的火花，才能和衷共济，融为一体。公司有责任培养员工，让员工不断进步，不断增值，不断承担起更多的责任。在雀巢，员工的工作成绩和敬业精神会不折不扣地得到承认，兢兢业业工作的人会通过科学的分配制度分享到公司成功的喜悦，而同仁之间也乐于相互分享对方成功的喜悦，因为个体的成就必定惠及他人；在雀巢，不存在发展受限问题，雀巢的发展为员工提供了宽阔的成长空间和发展机会。

（2）产品本土化。作为本土化策略的重要一环，跨国企业都懂得如何用自己的品牌优势去制造更受中国民众欢迎的本土化产品。肯德基推出了中国式的早餐、欧莱雅开发出适合中国皮肤的护肤品、可口可乐生产茶饮料，而雀巢更是通过长期的市场研究与市场调查，依据中国的口味，开发出一系列中国式产品。

为了更好地发挥雀巢的品牌优势，增加对中国消费者的吸引力，雀巢在中国市场上的品牌是以国际品牌为主，以本地品牌为辅。在中国市场上使用“雀巢”品牌的就有奶粉、婴儿谷类食品、咖啡、速溶饮料、冰激凌和矿泉水等。除了鸡精产品中的太太乐和豪极等少数几个品牌外，雀巢公司产品在中国市场上使用的其他品牌绝大多数都是国际性的。事实证明，这种利用国际品牌制造本土产品的方法是非常成功的。雀巢高度的品牌知名度、影响力为其拓展市场扫平了道路，而本土化口味的产品则更容易被消费者所接受。

（3）生产本土化。中国由于幅员辽阔、省份众多，而且各地经济发展很不均衡，这对任何一家外来企业特别是跨国企业来说，都是一种强大的阻力。

对于市场经验丰富的雀巢来说，如何打破市场壁垒、快速融入本土市场是企业发展的重中之重。因此，为了尽快融入当地市场，最大程度取得消费者对雀巢的认同感，雀巢采取了在中国投资设立工厂与当地共存共荣的办法，也就是生产本土化。所以，雀巢公司在中国先以分公司姿态出现，建立工厂，再从当地选出一个有管理才能的人，担任该公司的经理，生产、销售的基本方针都由这位经理定夺。

为了彻底执行生产本土化的商业策略，雀巢在产品生产上只是提供重要技术，而原料的采集、各种添加剂的配置、运输等则是在当地完成。公司从最高领导层到员工基本都是当地人。现在雀巢在中国销售的产品中99%是在中国制造的，覆盖了一

系列按照国际上最高质量标准制造的产品。

雀巢这种生产本土化策略既解决了原材料供应问题，也有助于其降低成本，同时又对当地的经济有一定的促进作用。为了更好地融入中国市场，每一家跨国企业都在尽力本土化：从伊莱克斯提出“把洋品牌做土”、宝洁提出“做中国公民”到安利改变其销售模式以使自己更适应中国市场。但似乎没有一家跨国企业像雀巢一样，以如此的耐心与决心去将本土化策略执行到底——正是这种共赢的本土化策略，为雀巢成功占领中国市场奠定了良好的基础。

3. 全球广告代理公司

大量投放广告是雀巢的一大特色。在创造消费者的强烈品牌意识和偏好方面，雀巢从不吝惜花钱，这使公司很快赢得较高的市场份额。在韩国，雀巢仅用 7 年时间夺得 35％的市场份额，瓦解了卡夫（Kraft）通用食品长期以来的垄断地位，这主要靠大规模广告战。但大量投放并不等于无序地投放广告，雀巢广告讲求的是精而有效。

为了保证雀巢广告传播的质量，更好地实现品牌传播的一致性，雀巢选择统一的广告代理商，大量减少它在全球的广告代理机构。经过对所有合作广告代理的精挑细选，现在与之密切合作的代理减少到 5 个，分别是麦肯、智威汤逊、Pubilis FcB、奥美以及灵狮，它们形成了一个雀巢国际广告代理机构网络。

四、海外策略沿革

1. 曾被收购

1870年，普法战争爆发。战争使得雀巢财政紧张，境外销售也因交通不畅而受阻。但是，随着战后商业复苏以及人们对战时低生活质量的弥补，战后的销售情况有了明显的好转：20人的公司每天外补800到1 000箱产品。在得以恢复元气后，到1873年，雀巢婴儿食品已在美国、阿根廷、澳大利亚、比利时、英国等14个国外市场销售。

然而，随着销售的扩展，亨利面对着前所未有的困局：把产品运到如此广泛的地方，交通也遇到困难，而且最为致命的是，关税也越来越重。1873年，雀巢年销售量为50万箱，处理这么大的业务使得年迈的亨利力不从心。1874年，雀巢公司以100万瑞士法郎的价格被收购。

2. 与对手联姻

竞争没能使雀巢退缩，相反，竞争使雀巢公司更加强大。1890年，它在瑞士又开设了两家工厂，工厂数在此时达到了4家，并且以出色的销售网点布局和对手周旋。此后，雀巢又陆续不断地在欧美设厂，1898年在挪威、1900年在美国、1901年英国、1903年在德国，并且在欧洲广泛建立了分公司，以取代以前的代理处。

1877年，英瑞炼乳公司也加入了婴儿麦片市场，用同样卓越的品质向雀巢发起猛攻，以致雀巢当年的炼乳销量有所下降。从此，两家的激烈竞争延续了20年，从亦步亦趋到各行其是，从削价到增产，从国外设厂到抢占瑞士本土。1904年，雀巢开始涉足牛奶巧克力生产，这一步促进了与英瑞炼乳公司关于合并的谈判。1905年2月，双方终于同意合并，共同成立了雀巢和英瑞炼乳公司，即今天雀巢公司的最原始组合。合并带来的好处是显而易见的：雀巢公司拥有了18家位于欧美的工厂和良好的销售渠道，成为世界食品工业界的巨头，总资产4 000万瑞士法郎。

3. 在负债中前进

可以说，合并后的雀巢公司业务令人满意。1906年，净利润达750万瑞士法郎。由于各国贸易保护主义严重，雀巢公司采取了非集中的管理模式，在世界各国建立分厂，在该国销售产品。同时，雀巢公司把各地的代理处改为分公司，整顿了销售网络。同时，雀巢公司把各地的代理处在该国的生产、销售、以便灵活地应对市场的需求和反应。

1914年，第一次世界大战爆发。战争给雀巢公司带来的损失主要是运输的困难，使产品和原料的进出口受到限制。由于战争并没有影响对雀巢产品的需求，公司进一步加大了非集中化的力度，在各地建立分公司，由该国分公司掌管，以缓解供应不足的局面。

战争的持续使牛奶供应出现了短缺。为此，雀巢公司在美

国和澳大利亚等地买了一个工厂，以提供原料和初级产品。战争的延续也造成了资金周转的困难，为此，公司借了一笔钱以应付购买工厂、投资建厂的急需，到 1917 年秋季，债务已经达到了 2 000 万瑞士法朗。

第一次世界大战结束后，社会发生了大规模变革，人们不再青睐罐装牛奶，政府也不大量采购以供应平民。针对这一生活方式的改变，雀巢对公司组织作了调整，以满足市场新的需求和生产持续增长的势头。1920 年，雀巢公司在巴西投资建厂，这在雀巢历史上是富有战略远见和值得纪念的一步。事实证明，涉足南美洲，开发发展中国家市场是最有价值和潜力的。雀巢还在美国控制了 42 家工厂，在日本等地都发展了经销商。当然，为了这次繁荣，雀巢公司债务总额在 1920 年达到了 8500 万瑞士法郎。

4. 股市飓风中力挽狂澜

1921 年，世界性的经济危机使宏观环境不容乐观，汇率波动，原料价格上涨幅度过大；股市中针对雀巢公司的谣言开始流传，说雀巢公司的股票今年将不分红。结果雀巢公司的股票价格在 1921 年持续低落，公司损失惨重。

股票价格变动反映了雀巢公司遇到的困难。为了挽救危局，走出困境，雀巢公司采取了变革组织的方式应对，并最终关闭了一些工厂。雀巢放弃了过去董事会成员大多有亲戚关系的传统，开始选拔有商业和管理经验的人才。其实，雀巢面对的最大问题是资金。为此雀巢果断地卖出了一大批原料供应不足、

交通不畅的工厂，对重点的欧洲市场，雀巢更强调各国分公司注意迎合当地民众的口味。到 1929 年前夕，雀巢恢复了元气，组织更加合理，实力大增，开发出了新产品，培育了新的消费群。

5. 在改组中重生

1929 年—1933 年，世界性的经济危机爆发并严重地影响着各类企业的发展。大萧条造成了人们消费能力下降和生产成本上升，市场的竞争更趋激烈。然而，雀巢在经历了 20 世纪 20 年代初那场萧条后，已经有了丰富的危机应对经验。因此，大萧条并没有令雀巢手足无措。

1929 年，雀巢通过与彼得巧克力公司合并，进入了巧克力的广阔市场。随着人们生活节奏的加快，雀巢敏锐地感觉到方便的速食产品将逐渐成为潮流，并着力组织研究人员开发速溶咖啡，1937 年，雀巢咖啡开始供应瑞士市场。1939 年，雀巢咖啡在法国、英国和美国都投入了生产。1936 年，雀巢决定对内部组织来个大改组。

首先，雀巢重组了分布在世界的 23 家分公司，赋予它们更多的权力，同时要求它们承担相应的盈亏任务。其次，1936 年，股东会通过决议，把雀巢分成三大部门：重新建立一家瑞士公司，名称仍是雀巢英瑞炼乳公司有限公司，即今天雀巢产品有限公司的前身。

6. 凤凰涅槃

1939 年，欧洲大陆燃起了战火，由于完成了产品和组织结

构等方面的改进，雀巢公司对此早有准备，韦威总部很快就依据计划一分为二。战争对雀巢影响很大，但是难能可贵的是，雀巢各国的员工在战时混乱中都主动维护了公司的财产，力争把这种损失降到最低点。

尽管欧洲大陆战火纷飞，雀巢在美国的总部却把生意做得十分红火，进展迅速，在拉丁美洲总共新开了 16 家生产中心。辛勤的劳动带来的收获是双方面的：雀巢在拉美的市场得到了巩固，拉美国家丰富的食品原料也得到了有效的开发。在拉美开拓的同时，雀巢咖啡在美国市场上赢得了巨大的声誉。珍珠港事件后，雀巢咖啡成为了美国政府重要的采购物资。随着美军出现在世界各地，雀巢咖啡开始声名远播，一跃成为世界上最驰名的商标之一。此时，雀巢咖啡在行业的领袖地位已经无人能撼动。

7. “二战”后大步前进

1947 年雀巢在休养生息后，确定了新的战略目标：涉足整个食品工业，产品不局限于以牛奶、咖啡等为原料。公司把兼并的目标投向了生产烹饪食品、快速食品的饮食界巨头——美极公司。美极公司当时受“二战”打击颇深，销售量在许多国家都有下降，前景堪忧。1947 年 12 月，雀巢控股公司宣布与美极公司合并，但美极公司的品牌依然保留在雀巢公司，并在全世界销售。这一合并使得雀巢当时的营业额由 1946 年的 8.33 亿瑞士法朗上升到 13.4 亿瑞士法郎。

1966 年 7 月 1 日，雀巢在洛桑举行了百年庆典。此时的雀

巢经过百年岁月的洗礼，已经不断发展、壮大，成了世界上著名的大企业。一百年来，雀巢已经成长为一个能对消费市场在产品上不断调整，能对不断变动的世界在技术和组织体制上不断作出调整的世界顶尖企业。

8. 新时代，新雀巢

百年庆典后，雀巢并没有松懈前进的步伐。此后，雀巢先后以收购、兼并、控股、联合等多种方式在罐装食品，冰激凌、冷冻食品、冷藏食品、矿泉水、酒类以及其他非食品领域如化妆品等领域均有涉足。

如今的雀巢公司，不论在销售及知名度上，都是排名全球第一大食品公司。在全球81个国家有479家工厂，拥有22.5万名员工，有8 500种食品、饮料和医药用品均使用雀巢这一品牌，加上各种不同的包装、规格，雀巢的产品种类已多达2.2万余种。雀巢产品在国际上一向是领导品牌，从耳熟能详的雀巢婴幼儿营养品、雀巢咖啡、柠檬茶、到矿泉水系列及宠物食品等，都在全球销售上独占鳌头。雀巢咖啡公司是雀巢公司的子公司，从咖啡的单一品牌来说雀巢占据了世界咖啡市场的最大份额。雀巢在《财富》2003年全球500强中排名第38位，年营业收入572.79亿美元。

第十二章

雀巢先生们

一、基石人物——亨利·雀巢

亨利·雀巢先生出生于一个传统玻璃手工业家庭，家里14个小孩中亨利排行11，却有7个兄弟姊妹在童年就去世了，在当时婴儿死亡率极高的年代（15%～25%）对亨利来说是极大的打击。成年后，尽管亨利夫妇非常喜爱小孩，但一直未能生育，于是这份对孩子的关爱，渐渐转化为一种大爱，促使亨利穷毕生之力去对抗居高不下的婴儿死亡率。有鉴于此，也就是今天大名鼎鼎的雀巢公司的创立人亨利·雀巢（Henri Nestle）先生，尝试发明一些食品，能提供婴儿们所需要的营养，以挽救许多小生命。他做了许多实验，从母牛身上萃取出新鲜牛奶，再加上以他精心发明调制的谷类粥，制成一种可让幼儿食用，便于消化及吸收的牛奶及谷类粥混合饮品，于是全世界第一瓶幼儿专用的奶麦食品诞生了。于是亨利·雀巢先生就在1867年，也就是约50多岁时成立了自己的公司。

亨利·雀巢先生的产品帮助了许多婴儿在艰难的环境中存活，也为他赢得众人的尊敬。他为了让更多普通家庭的婴儿能够受惠于这个发明，于是用低价策略去接触更多的民众，而且不只在大都市销售，更要深入乡间，照顾到贫穷阶级小市民。

并在南北美洲、澳洲、俄国、印度以及欧洲各国销售。1870 年，普法战争爆发，以铁血宰相俾斯麦为首的普鲁斯帝国与法国展开大战，战争的现实逼迫他捉襟见肘，如德国限制他的产品不能经由境内铁路运送至比利时及荷兰，造成迂回运送成本增加，谷类、糖以及牛奶的价格也因战争的破坏而不断上扬，再加上他的产品价格偏低，利润不足，银行在战时又抽紧银根，雀巢当时财务状况可谓岌岌可危。此时，亨利·雀巢先生说了一句经典的至理名言 ：“曾几何时，这个世界已经变成枪炮的火药‘粉’，竟比拯救婴儿的奶麦‘粉’来得重要了呢?”这一番话充分显示出雀巢先生过人的襟怀。

普法战争结束后，欧洲的经济才见好转。由于亨利·雀巢先生的产品是给婴儿专用的食品，婴儿本身体质就相当脆弱而敏感，而且当时大环境恶劣，亨利·雀巢先生的发明，旨在帮助婴儿存活，所以雀巢对产品品质的要求非常严格。例如战时原材料的上涨，亨利·雀巢先生宁可牺牲微薄的利润，仍坚持用最好的材料，为应付海外的大量订单，雀巢斥资引进当时先进的机器，一方面赶上进度，另一方面加强产品组合成分的精确性，为确保产品符合他的严格要求，亨利·雀巢先生事必躬亲，夜以继日地检视生产线的操作状况。

1867 年时，雀巢所用的商标就是现在沿用的“小鸟巢”再加上亨利·雀巢（Henri ）的姓氏。有人建议他改用瑞士国旗的红十字来当商标，雀巢先生表示他必须保留这种鸟巢的温暖情怀，而它并不属于一个单一国家。一直到现在，雀巢仍保留这

种开创以来百年不变的精神。“雀巢”既是公司创始人的名字，又代表着安全、温馨、母爱、自然和营养。今天，雀巢秉承着先人的理念和原则，以人为本、以产品为重，全力了解世界范围内消费者的需求，以及如何更好地为处于人生不同阶段、有着不同生活方式和不同文化背景的消费者服务，使产品得到他们的喜爱。

二、版图的征战者——朱勒斯·蒙耐瑞特

1874年，朱勒斯·蒙耐瑞特（Jules Monnerat）从创始人亨利先生手里收购了公司。他使公司聚焦在浓缩牛奶市场。这项业务迅速国际化。1898年，雀巢收购了一家挪威浓缩牛奶公司，不久之后，公司在美国、英国、德国和西班牙开设了工厂。稍后，公司首先兼并了Anglo－Swiss浓缩牛奶公司、然后是Peter、Cailler、Kohler、Choeolat Suisses。1907年公司开始在澳大利亚生产产品，并在新加坡、中国香港和印度建立了仓库。战后与Alimentana的兼并给整个帝国引入了马吉（Maggi）调味料和香皂业务。雀巢的版图迅速扩大。

三、临危受命——汉穆·茂赫

在战后岁月里，雀巢使自己牢牢地成为食品行业巨头。从1950年到1959年，速溶咖啡销量提高了近3倍，从1960年到1974年，提高了4倍。雀巢的销量在战后15年间翻了一番。诸如冷冻干燥等创新手段帮助了公司的扩张——并在1966年推出了速溶咖啡品牌 Taster’s Choice 品牌。这一系列的兼并和收购一直延续到今天。

1977年，雀巢遇到了它生命中的第二道坎。此时，它的销售额已经达到了200亿瑞士法郎，而石油危机正悄悄袭来。这次危机对雀巢的直接影响是咖啡豆和可可的价格分别上涨了4倍和3倍，然后又快速下跌，又反弹。这时，虽然雀巢的销售额在增加，利润却在直线下滑。造成这种损失的原因一方面是全球经济的衰退、通货膨胀、失业和财政系统障碍，另一方面则是雀巢内部对政府的反危机政策估计不足，某些环节反应不够灵敏。在这种情况下，雀巢再使换帅之计，汉穆·茂赫于1981年临危受命。茂赫并没有采取什么惊人之举，因为他认为，短期行为或许可以赢得一次战斗，但决不会赢得一场战争。他大胆地提出了一连串激发式的管理决策，这些措施就像一针强心剂，使雀巢恢复了生机。他将发展中国家作为最佳市场，每年用巨额资金购买原料，用于发展中国家。同时每年拨出大量经费，帮

助这些国家提高农产品质量，并聘请专家，在这些国家中举办各种职业培训班。从而，雀巢在第三世界这个广阔的市场中树立了良好的形象。

此外，汉穆·茂赫还认为既然国际环境对大规模投资不利，雀巢正好可以静下心来细致地雕琢内部结构和管理。为此，汉穆·茂赫尝试减少层层叠叠的行政规格和步骤。虽然阶段化的组织是必要的，但是茂赫避免过度地强调它，这种结构的单纯化除了鼓励主管和员工间的个别接触之外，还为庞大的组织保留了难得的弹性和员工的工作热忱。在两年的时间内，他做了以下的事情：

①裁员10%；

②管理层增加灵活性，减少教条主义；

③减少利息负担，1980年公司付出的利息占营业额的2.5%，到1984年只占0.2%；

④压缩不必要的生产线以及负债太多的分理处；

⑤压缩固定资产投资；

⑥减少收购、兼并；

⑦提高用于科研开发的资金比例和管理层培训费用。

利润的增长证明了茂赫改革的成功，1983年，雀巢的利润是12.61亿瑞士法郎，比1980年差不多翻了一番，占销售额的比重上升到4.5%。正是这两年打下的根基使雀巢有了财务的保障，得以在1984年—1985年间在美国市场上上演了一连串令人眼花缭乱的收购戏法，并创造了一项在食品工业界长期保持的

收购代价纪录——花30亿美元收购美国三花食品公司。

四、再攀高峰——包必达

阿尔卑斯山的雪终年在雀巢瑞士总部的背后闪耀，而包必达先生让这家全球最大的食品公司在一步步的冰雪冒险之旅中保持谨慎和自律。

1997年，当包必达成为CEO的时候，雀巢正处于快速增长的阶段。那一年雀巢的销售量翻了一番，达到600亿美元，牢牢守住了它在世界食品公司中老大的地位。那个时候，雀巢已经在全世界80多个国家经营8 000多种产品，但是包比达还是不满意。“在这个企业中，我最大的任务就是打击自满。”2003年，他在接受采访时这样说，他最重要的目标就是：“再让雀巢的销售再翻一番。不过现在我们更要注意控制成本。”

包必达没有给这个目标定下一个时间表，不过他一向是一个行动迅速的人。1997年一上任，他就卖掉了效益不好的冷冻食品和Hills Brothers咖啡，而将资金投向更有前途的产品，比如瓶装水和宠物食品。2000年包比达关掉了38家工厂，为公司节省了16亿美元的成本，而这一系列动作，没有引起任何劳资纠纷。2001年他跟SAP公司签订了一个2亿美元的合同，将雀巢总部的5个电子邮件系统相连接，保证雀巢总部能在第一时间得到全世界最新的原材料报价，这样公司就能在原料谈判上获

得先机。这一举措为雀巢节省了 28 亿美元的成本，包必达希望到 2006 年能节省成本 45 亿美元。这是典型的包比达行事风格：只追求效果和意义，不在乎什么名头。“包比达生活丰富，但为人谨慎。”雀巢的一个老员工说，“他非常有远见，总能洞察潜在的危机。”就像一位登山者习惯的那样，包必达喜欢冒险，但是行走得小心翼翼。

为了达到翻一番的目的，包必达悄悄地改变雀巢传统的分散式管理，他要把雀巢从一个松散的经营机构造就为一台联系紧密的全球性“机器”。包必达将分散在各国工厂的管理权整合到地区一级，并把对同类产品的管理权统一交给战略业务部。一个食品和饮料公司在全世界 86 个国家经营 8500 种商品，如何保证消费者对品牌的认知？“我们成为一家在决策方面分权的全球公司，在食品和饮料方面，没有全球消费者的概念。这是我们坚定的信念之一。”包必达说，“我不会将中国的东西放到智利，也不会将美国的放到奥地利。我们要求他或她感到我们的产品是这样的平易近人。”就拿奇巧来说，俄罗斯的奇巧要比保加利亚的小，巧克力也比较粗，不如德国的奇巧甜。在日本，草莓味的奇巧最受欢迎。

现在，雀巢在全世界都有分公司，董事会成员来自世界各地，不过他们从来没有改变雀巢的文化传统：谦虚、为对方着想。在包比达宣扬的雀巢精神中，有一条是“雀巢人不会炫耀”，另一条是“雀巢不随便跟风，坚持自己的个性”。包必达确实总是坚持个性，在联合利华等竞争对手纷纷“瘦身”的同

时，他却让雀巢像一个贪吃的胖子，越吃越“胖”。2002 年 10 月，雀巢邀请了 150 位分析家齐聚迈阿密，讨论雀巢投资相关的战略。但是在研讨会前夜，包必达酒后说漏了嘴，透露了 2004 年收购欧莱雅的意向。第二天股市一开盘，雀巢的股票就一路暴跌。包必达以一番怒气冲冲的演讲开始了研讨会，他抱怨大家曲解了他的收购计划。“他当时相当情绪化。”一个参加研讨会的分析家说。

尽管大家对雀巢近两年来的扩张并不看好，但包必达从来就没有停止过他的并购计划，他的确是个大胃口的 CEO。根据 2003 年的统计，联合利华在 2000 年到 2003 年间砍掉了很多业务，将品牌总数减少了一半，把重点放在 400 种关键产品上，同时关闭了 250 家工厂中的 83 家。这些使联合利华 2002 年的运营利润率增加了 45%，每股赢利增加了 27%。而包必达虽然关闭了 156 家工厂，但是也收购或建立了 183 家新厂，使总数达到了 516 家。

包必达对于应该把重点放在核心产品上的观点不屑一顾。他认为：“雀巢最大的挑战，是我们必须学会如何在相对复杂的商业结构中有效地运作，其他工作都要简单得多。”包必达不愿意缩减他的经营规模，他相信好的管理和灵活的组织，能在卖狗粮和冰激凌的同时，卖咖啡、水和糖果。并且能在宣传、采购、销售方面获得比专业公司更大的竞争优势。他相信产品越多市场越大。虽然雀巢的长期增长超过了其他竞争对手，但是它的增长空间越来越低，在这方面它已经远远落后于对手联合

利华。摩根士丹利分析师称其为“低于标准的赢利能力”，包必达却半开玩笑地说：“如果我照分析家的说法管理公司，我的公司早完蛋了。”他指出，雀巢在目前一些增长最快的市场，如俄罗斯和中国，都需要10年的投资才能取得成果。包必达从上任起，就没有停止过收购行动。1997年，他收购了San Pellegrino矿泉水公司。2001年1月，雀巢以110亿美元的价格收购了美国宠物食品市场的龙头企业Ralston Purina公司。同年8月，他又花费28亿美元收购Dreyer's公司，显示出了他征服美国冰激凌市场的雄心。雀巢还以26亿美元收购冷冻食品公司Chef America。此外，从1999年到2003年，包必达还收购了至少32家水务公司。2003年6月25日，欧莱雅与雀巢在巴黎宣布建合资公司“INNEOV实验室”，其任务是在全球范围内发展化妆品营养补充物的市场。有迹象表明，雀巢将对欧莱雅进行进一步的收购。其实，雀巢的股票起伏很大，这源于投资者对雀巢收购行动的担心。投资者认为包必达依靠负债进行收购的战略使公司战线拉长了。

“我在雀巢的工作，”包必达说，“就是让一个百米赛跑能跑进10秒的运动员，跑进9秒8。”雀巢的速度让欧洲公司的强势更加明显：它能够在不同文化传统的国家进行跨国经营，并且进入一些不引人注目的经营领域。“我行动的速度在硅谷也许不算快，但是对于一个在86个国家有工厂的公司来说，这样的速度已经不算慢了。”包必达说。

雀巢的领导哲学是：“人是雀巢最重要的财富。”包必达总

是把钱用在刀刃上，他特别注重对有潜力的领导人的培养，经常通过执行一些项目来发展他们的领导力。每年，2 000 个从全世界分公司选出来的有潜力的领导将会聚在雀巢的领导力培训中心，在这里做为期一个月的培训，学习雀巢的领导哲学。他们一起工作，会晤公司高层。年近 6 旬的包必达，每年至少有 4 个星期会待在这个中心里，跟学员们一起分享它的管理经验。在他看来，领导力发展是非常重要的工作。包必达的妻子是一位智利籍室内设计师，在家的时候他跟妻子和孩子说西班牙语。包必达非常有语言天赋，他精通法语、意大利语、葡萄牙语和英语。他认为，作为一个全球公司的 CEO，掌握多种语言会给他带来很多便利："我认为这不仅仅是会讲一种语言的问题。一种语言跟它的文化密切相关，如果你学会一种新的语言，你就打开了了解一种新的文化的大门。你能更好地理解为什么人们行事的方法会有不同。"包必达说，"我认为，一个人能讲的语言越多，他就越能在不同的文化氛围中思考，他的思路就越开阔，人就会越睿智，那么也就越能替别人着想。"

包必达的整个职业生涯都是在雀巢度过的。也许在他退休之后，在那本名为《阿尔卑斯的雪》的书中，他可以用不同的语言记录自己是怎样从一个冰激凌的送货员，成为全球最大食品制造商的 CEO，他也可以描述他是怎样向世人证明公司"越大越好"的经营理念的。而毫无疑问的是，对于他来说，这些也许都如登山一样，巅峰的风景固然迷人，而在征途中如何克服种种困难才是攀登的终极意义。

2009年CNBC公布将CNBC2009年欧洲商业领袖奖（EBLA）之终身成就奖授予雀巢集团董事长彼得·包必达。在从1997年到2007年担任雀巢集团首席执行官期间，包必达使该集团实现了平均有机增长率5.9%，销售额从700亿瑞士法郎增长到1080亿瑞士法郎的成绩。他还使息税前利润提高至14%。

五、高速增长——保罗·薄凯

比利时人保罗·薄凯已经在雀巢工作了29年时间，是目前在雀巢连续供职时间最长的员工之一。他曾经在雀巢的欧洲和南北美洲的分支机构工作过，有充分的基层工作经验。2008年4月，保罗·薄凯正式担任雀巢全球集团的首席执行官。

薄凯2008年从前任手上接过这家巨型公司的帅印之后，尽管全球经济已经开始受到金融危机的冲击，雀巢集团的销售业绩却创下了历史新高。根据雀巢集团的第三季度财务报告显示，2008年前三个季度，雀巢的销售总额达到了813.6亿瑞士法郎（相当于700亿美元），增长率为8.9%，业绩超过了外界的普遍预期。

在雀巢8.9%的销售增长中，产品提价贡献了5.5%的增长率，其余的3.4%则来自于实质性的业绩增长。

资料显示，在过去的10年里，雀巢持续保持了平均每年5.9%左右的增长率。雀巢的持续成功是多种因素共同作用的结果。不过，薄凯更愿意将雀巢近年来的业绩增长归结为占领细分市场，领先行业的研发能力，以及逐年改善利润率并提高资金使用效率的结果。